CADA UNO…

UNA EMPRESA EXITOSA



PRÓLOGO

¿Quién no tiene la ilusión de alcanzar algunas metas en el ámbito personal o laboral?
¿Quién no se imagina concretando sus aspiraciones, utilizando su capacidad y progresando?
Podemos afirmar que esas expectativas son un común denominador para cualquier persona. Sin embargo, ocurre que muchas veces no se encuentra el camino para llevarlas a la práctica.
En el transcurso de mi vida profesional, he comprobado que mucha gente no aprovecha realmente su potencial ni las oportunidades que tiene.

Resulta que competir en la vida - en lo personal - es similar a hacerlo con un producto o servicio en un cierto mercado. Es por esta razón que los principios para tener éxito en la mercadotecnia son de gran utilidad en la vida de cada uno.
La mayoría de los libros sobre autoayuda se enfocan en la persona mientras que con la óptica del marketing se aprende a mirar el entorno incluso antes que a uno mismo.
Este trabajo propone vincular la estrategia personal a los fundamentos de marketing.

Voy a presentar una síntesis de cada tema de manera que conociendo su esencia usted mismo pueda descubrir donde están sus oportunidades en términos de marketing.
En este sentido, los planes deben ser hechos a la medida. No caben los planes de confección para el desarrollo personal.
Cada uno tiene que realizar su propio análisis de situación y proceder en consecuencia.

Estoy convencido que toda formación es en esencia autoformación y que los planes son exitosos a la medida –persona o empresa- a la que se aplican. Por ello, es intransferible e indelegable la necesidad de conocer estos temas para aplicarlos con uno mismo.

1) INTRODUCCIÓN

¡ Bienvenido! Quien está aquí es porque pertenece al grupo de personas que tiene inquietudes por descubrir aquello que le puede ayudar en algún aspecto.

Este trabajo pondrá en evidencia que aunque no lo parezca , cada persona es una empresa. No me refiero a que sea el dueño de una, sino a que realmente es una empresa.

Como bien sabemos, las empresas se desempeñan en un contexto que se llama mercado y seguramente hemos escuchado que existe una disciplina llamada marketing (mercadotecnia en Español) que procura entender como ocurren las cosas en los mercados para obtener así mejores resultados.

Vamos a exponer cómo los principios del marketing se aplican a CADA UNO y pueden ayudarnos a conseguir lo que nos proponemos en la vida y a comprender porqué algunas cosas que nos hemos propuesto no se concretaron.

Aunque esto pueda no parecer razonable en principio, invito al lector a darse la oportunidad y seguir adelante. Será tiempo bien invertido.

Si se trata de una persona exitosa, seguramente va a encontrar aquí información y algunas pautas para potenciar y prolongar la situación. Bien puede ocurrir que uno tenga éxito sin poder precisar con exactitud a qué se debe el mismo. Con frecuencia, las personas que triunfan en algún momento atentan contra sus elementos “clave” sin ser conscientes del daño estratégico que se hacen.

Si aún no ha encontrado el camino para aprovechar sus capacidades, el marketing lo puede ayudar a hacerlo de la manera más productiva e inteligente.

Vamos a partir de un acuerdo en lo referente a las posibilidades de éxito y es que todos las tenemos, así como se acepta en términos comerciales que para todo producto potencialmente útil, hay un cliente. Sólo hay que encontrarlo y plantear una estrategia adecuada.

El marketing puede ayudar a saber qué ofrecer de los talentos personales y a quien, cómo y cuando utilizar los recursos individuales y competir mejor.

1.1 ¿COMO ES POSIBLE QUE YO SEA UNA EMPRESA?

Si se está haciendo esta pregunta va por buen camino. Si considera que esta es una idea descabellada le demostraré que su dificultad está en relacionar su vida con lo que concibe como empresa. Verá que una vez que podamos compartir algunos puntos de partida básicos lo entenderá perfectamente e inclusive me atrevo a decir que lo va a considerar evidente.

Una empresa es una persona (o grupo) que utilizando ciertos recursos procura lograr los objetivos que se propone. Se desempeña en un ámbito llamado mercado en el que **compite con otras empresas**, siguiendo ciertas reglas.

La mercadotecnia tiene como objetivo **entender ese proceso** que es de carácter económico y social.

Veamos entonces que elementos tiene usted en común con una empresa cualquiera.



En una empresa encontramos:

Objetivos: A donde llegar. Resultados esperados.

Recursos: Con que trabajar. Estos básicamente son de 5 tipos: humanos, materiales, económico-financieros, conocimiento y tiempo.

Cultura: recurso que se relaciona a los conocimientos y las experiencias de los integrantes de la empresa y le proporciona un sello propio.

¿Qué ocurre con usted?

Pues tiene sus propios objetivos que intenta alcanzar con determinados recursos y posee una cierta cultura. Los elementos son perfectamente comparables y también lo son las condicionantes que le harán más o menos aceptado por quienes pretenda influir.

Por estos motivos es que le propongo analizar algunos fundamentos del marketing y su aplicación al éxito personal. **Al fin y al cabo, si los principios de mercadotecnia son eficaces para ayudar a ser exitosas a las empresas, ¿porqué no utilizarlos en ayudar al éxito individual?**

Las personas que tienen éxito en cualquier campo de actividad, logran utilizar estos conceptos en su beneficio. La idea central es que se trata de intercambiar con el entorno elementos de valor –interés- utilizando de forma inteligente lo que cada quien puede aportar.

1-2 ¿DE DONDE VIENEN ESTAS IDEAS?

La mercadotecnia como disciplina tuvo un desarrollo importante en la segunda mitad del Siglo XX.

El crecimiento de un gran número de empresas privadas impulsando la venta de sus productos en las más diversas áreas, trajo aparejado una corriente de investigación del comportamiento humano en torno a motivaciones y decisiones de compra.

Se buscaba entonces-como ahora-entender de mejor manera qué cosas influyen a la hora de comprar. Porqué las personas se inclinan por obtener ciertos productos o servicios prefiriéndolos y de qué manera interactúan variables racionales y emocionales.

Muchos investigadores dedicaron años de trabajo para conceptualizar lo que podríamos llamar “aspectos clave” en las decisiones de los consumidores.

Al fin de cuentas, no bastaba con disponer de buenos productos o servicios sino mas bien el conocer la mejor forma de ofrecerlos para aumentar las posibilidades de éxito.

En la medida que se incrementó la oferta o disponibilidad de productos para la elección de los potenciales consumidores, aumentó el interés de las empresas por conocer y ser capaces de predecir la respuesta de estos y concentrar los esfuerzos en forma exitosa para venderlos.



Se definieron entonces una serie de leyes o principios que tienen aplicación general y que hoy no pueden ser ignoradas por quien emprenda una actividad comercial.

Las decisiones de compra más fáciles de comprender son las que se relacionan con elementos objetivos o racionales. En ese grupo encontramos las motivaciones que tienen que ver con satisfacer necesidades sustentables por una argumentación lógica como alimentarse, abrigarse, disponer de transporte o comunicarse. Ante la existencia de una necesidad por parte de un posible consumidor, una empresa propone satisfacerla con argumentos basados en las características de sus productos y precios de acuerdo a las posibilidades del mercado.

Otras decisiones de compra son algo más complejas de entender cuando involucran motivaciones relacionadas a sentimientos, prejuicios, ego, categoría para la cual los argumentos “lógicos” no son tan concluyentes.

La mercadotecnia analiza y propone reglas para las diversas situaciones, definiendo principios aplicables a todas las realidades.

Lo interesante es que esas mismas leyes y principios son aplicables al éxito individual, al de la oferta que cada quien hace de sus capacidades. Esto es porque aunque parezca algo extraño, todos somos en alguna medida vendedores.

1.3 APLICABLE A CADA UNO

Lo que procuramos hacer como personas es una venta de nuestras capacidades a potenciales clientes.

Desde las vinculaciones con el entorno más cercano, pasando por la relación con las personas de quienes aprendemos, el vínculo con aquel que paga por nuestro trabajo, todo está comprendido en el marco de las relaciones interpersonales. Estas se pueden entender y optimizar aplicando conceptos de mercadotecnia.

Procuraremos exponer en forma sintética aquellas reglas de marketing que pueden serle de gran utilidad para ser más exitoso y además ayudarlo a ponerlas en práctica. En efecto, es fácil de entender y más aún de llevar a la práctica, siempre que desee hacerlo y esté dispuesto a hacer los "ajustes" necesarios.



Una consideración general, válida para el concepto empresarial y personal, es no proponer a los demás aquellas cosas que uno mismo no aceptaría de buen grado. Tenemos la tendencia a presentar a otras personas unas proposiciones que bajo la óptica personal son muy lógicas para ser vendidas pero no para ser compradas. Esto es algo a considerar en mercadotecnia.

Si bien es muy cierto que las necesidades a satisfacer son individuales, ciertos principios se cumplen para todos por igual, como el percibir que se recibe lo justo por lo que se paga o que se ha hecho la mejor transacción posible de acuerdo a la circunstancia.

Hay quienes argumentan que quizás hay algunas cosas inaceptables para uno mismo, pero que pueden ser buenas para otros. Sin embargo, es preferible no apostar a eso y seguir lo que podríamos llamar el principio de consistencia, fundamental para el posicionamiento personal.

En buen romance, **no proponga a los demás lo que no le gusta que le propongan**.

Al final, a todos nos gusta sentir que acertamos y esta sensación genera fidelidad.

Las personas con quienes trata por razones familiares o profesionales cumplen con estas premisas. Es lo que en negociación se conoce como "ganar-ganar". Es un concepto muy claro en sicología comercial pero poco aplicado en las relaciones interpersonales.

Con frecuencia tenemos la errónea percepción de que si el otro –cualquiera sea- gana algo con nosotros, es porque nosotros hemos perdido algo. Esta es una perspectiva inconveniente ya que plantea las cosas en términos de conflicto y estimula las posiciones defensivas.

Las personas y empresas exitosas son aquellas con tales habilidades que estimulan buenas –positivas- reacciones del entorno. Las personas y empresas fracasadas provocan actitudes defensivas del entorno.

¿Quién prefiere hacer negocios con una empresa en bancarrota?

¿Quién elige relacionarse con una persona frustrada?

La cuestión medular bajo la óptica de mercadotecnia si queremos progresar es encontrar la manera de que **las personas que tratamos den valor (el mayor posible) a las cosas que podemos aportarles.**





En el largo plazo no es tan trascendente lo que intentamos hacer sino cómo esto es percibido. Supongamos que conoce a alguien que da clases de informática y justo es un servicio que está necesitando. Puede que sea alguien muy calificado, pero si percibe que su actitud hacia usted no es satisfactoria o que su método de enseñanza no se adecua a sus expectativas, procurará otra solución que le brinde mayor satisfacción. No significa que objetivamente su servicio sea malo, pero usted no lo valora positivamente.

Nos ocuparemos entonces de analizar lo que llamamos expectativas de los demás antes de hacer una propuesta y para esto la mercadotecnia tiene sus métodos.

Tambien vamos a pensar cómo desarrollar una propuesta de forma vendedora para que se ajuste a las expectativas.

Es un error creer que tenemos una cabeza para las decisiones comerciales –comprar y vender- y otra para todo el resto de las actividades.

Aún en el ámbito de los vínculos familiares y sociales más cercanos, estos principios son válidos.

Basta observar en qué consiste el buen suceso de algunas personas, para descubrir que el componente percepción o valoración que tenga el entorno es más trascendente que las capacidades en si mismas. Es lo mismo que ocurre con el éxito de los productos.

Sin embargo, **la educación formal nos prepara para una cosa diferente**.

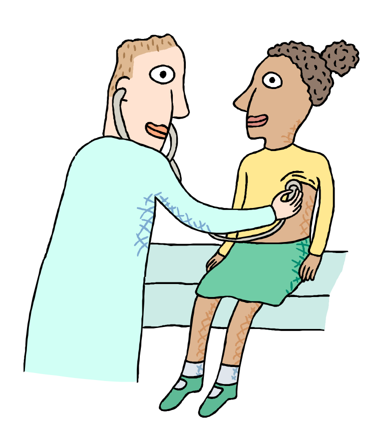
La educación formal, es decir la que todos recibimos del sistema público o privado, nos aporta básicamente cultura general. No está orientada –más allá de algunos esfuerzos particulares- a potenciar las capacidades para hacer a los individuos más útiles en términos del servicio que darán a los demás.

Inclusive, se trasmite culturalmente que lo valioso son los conocimientos y por ellos se evalúa. No se nos enseña como vender esos conocimientos para ser competitivos en la realidad. Lo valioso de **servir**.

En la vida adulta sin embargo, la valoración del entorno sobre la gestión de un individuo va mucho más allá que lo que hace por sus conocimientos.

Si quiere un ejemplo muy ostensible tenemos el de los médicos, que estudian gran cantidad de años y muchos –me temo que la mayoría- terminan convencidos que pueden ejercer su profesión en base exclusivamente de aplicar el conocimiento científico. Proporcionan un valioso servicio que el público “tiene” que utilizar porque se enferma. Aprenden a dirigirse a sus pacientes como si ellos fueran exclusivamente el objetivo de su ciencia y en general con muy poca atención de las expectativas que cada uno tiene del servicio que recibe. Con un trato distante y frecuentemente rudo aplican lo aprendido.

Los destinatarios entre tanto, antes que ninguna otra cosa quieren ser escuchados, comprendidos, obtener confianza y afecto. Es muy conocido a nivel científico el valor terapéutico que tiene una expectativa positiva del paciente en su proceso de curación y se reconoce que existe un efecto llamado placebo que es responsable por si mismo de un cierto porcentaje de éxitos en los tratamientos.



No es extraño en ese escenario que no haya “conexión” entre el que proporciona el servicio y quien lo recibe.

El resultado es que los pocos médicos que captan la idea desde el ángulo de mercadotecnia y tienen la complacencia de sus clientes pueden elegir donde y como trabajar y pueden valorizar más sus servicios. ¿Porqué la mayoría no lo capta?

Es un tema de aprendizaje incompleto. No se comprende ni se enseña a utilizar las reglas de la venta en cualquier trabajo.

Estos conceptos tampoco son aplicados espontáneamente porque hacemos una disociación –equivocada- entre lo profesional y lo social. A esto contribuye la manera en que se capacita a las personas en todos los niveles.

Reitero entonces la importancia del principio de consistencia, que es muy fácil de aplicar si se usa empatía, de la que hablaremos más adelante.

Mi primer jefe en el área de capacitación-a quien por cierto debo mucho-me transmitió un concepto al que en un principio resistí: "…**el mundo es de los hábiles, no de los capaces**…".En ese entonces tenía 27 años, una formación universitaria tradicional y muy poca experiencia empresarial. Esta idea no se correspondía con mi concepción acerca de las personas exitosas. Es más, eso de poner por encima la habilidad sobre la capacidad, en principio me sonaba a una suerte de conducta engañosa.

Luego de 25 años de trabajo empresarial y habiendo analizado el desempeño de personas que juzgo como exitosas, creo que mi primer jefe tenía razón. Esto equivale a lo que en términos comerciales sería: **una empresa exitosa no es – necesariamente - la que tiene los mejores productos, sino la que sabe cómo venderlos**.

En realidad no deberían ser conceptos antagónicos sino más bien complementarios. El mayor suceso se da cuando una empresa cuenta con excelentes productos y un muy buen plan para venderlos.

En el ámbito individual, la mejor oportunidad de éxito ocurre cuando se conjugan excelentes capacidades con las habilidades apropiadas para "venderlas".

Espero que no le rechine esto de vender sus capacidades, porque en la realidad eso es lo que hacemos. En la medida que pueda visualizarlo, le será más fácil aplicar en usted mismo las ideas que son buenas para las empresas. Para que pueda ser una empresa exitosa.



¿Qué es lo primero? ¿Ver una oportunidad (o lo que juzgamos como oportunidad) y prepararse para aprovecharla? ¿Desarrollar aquellas habilidades propias que considera más valiosas e intentar venderlas?

Estas mismas preguntas son válidas para las empresas nuevas o las que tienen experiencia, todos los años.

Es cómo intentar responder al dilema del huevo y la gallina… ¿Seguir el camino de las oportunidades del mercado o el de nuestras mejores capacidades?

Lo importante es que sin procurar una respuesta que sirva para todas las realidades, siempre se aplican los principios del marketing para desarrollar un plan personal que le sitúe mejor que los competidores.

2) POSICIONAMIENTO PERSONAL

Comenzaré haciendo referencia a un concepto que fue concebido hace 40 años por un investigador de marketing en los Estados Unidos. El Sr. Jack Trout, un auténtico filósofo del marketing concibió una idea que resultó – a mi entender – en el principio más trascendente de la mercadotecnia.

Como suele ocurrir en muchas disciplinas, por tratarse de una idea sencilla y que una vez comprendida parece muy evidente, estuvo oculta a los ojos de los investigadores del comportamiento del comprador hasta ese momento.

Posicionamiento es el mapa o representación que se elabora respecto a un producto en la mente de un cliente. 

Con nuestro enfoque, posicionamiento es la idea que se estructura en las demás personas respecto a cada uno.

A causa del posicionamiento las personas afectan sus decisiones, se motivan-o no-, se esfuerzan o permanecen indiferentes.

De manera equivocada muchas empresas se consideran independientes para construir su posicionamiento, creen que basta autodefinirse muchas veces con una fuerte inversión en publicidad y que naturalmente su público va a incorporar tal cual el mensaje y hacerlo concepto en sus mentes. Pero en realidad no funciona de esta manera.



Quienes entienden la real dimensión del tema se esfuerzan por conocer cuál es su posicionamiento y el de sus competidores, porque ahí está el lugar de la decisión.

Los aspectos más inquietantes de esta idea son:

- Es un elemento **subjetivo**, que depende principalmente de la persona (cliente) y no exclusivamente del producto.
- Opera como un **factor de decisión** más importante que los atributos que pueda promocionar la empresa sobre el producto.
- Se estructura de manera **prácticamente automática** para el potencial cliente.
- Se constituye con bases en la **información, experiencia y paradigmas**.

Esto hace que el desafío por ganar lugares en cualquier mercado, se desarrolle principalmente en la mente de los consumidores.

Es muy importante comprender la dimensión de este principio ya que nos permite conocer realmente el origen de la aceptación, rechazo o indiferencia por parte de los compradores y en consecuencia poder actuar.

Cuando una empresa lanza un producto, procura a través de su comunicación, conseguir ubicarlo en la mente del potencial consumidor de la forma más conveniente según el plan trazado. Para ello debe ser coherente entre los atributos propios del producto, los supuestos beneficios y la experiencia que finalmente el consumidor vivirá al utilizarlo.

Cuando no hay concordancia entre lo que la empresa dice que el producto es o puede brindar como satisfacción y lo que finalmente resulta en su uso, el posicionamiento deseado por la empresa se debilita o incluso se desvirtúa por completo.

Si una empresa de aviación le ofrece un servicio en el que será “el rey” y cuando efectivamente lo utiliza encuentra interminables filas para acceder a los mostradores, muchas horas de trámites, reducidos espacios en las cabinas de vuelo y mala (o ninguna) comida, el posicionamiento que se genera en su mente no concuerda con lo que se prometía en la campaña de publicidad y seguramente se sentirá defraudado. Y cuando alguien le pregunte sobre su concepto respecto a esa compañía, se referirá a lo que vivió personalmente y no a lo que decía la publicidad.

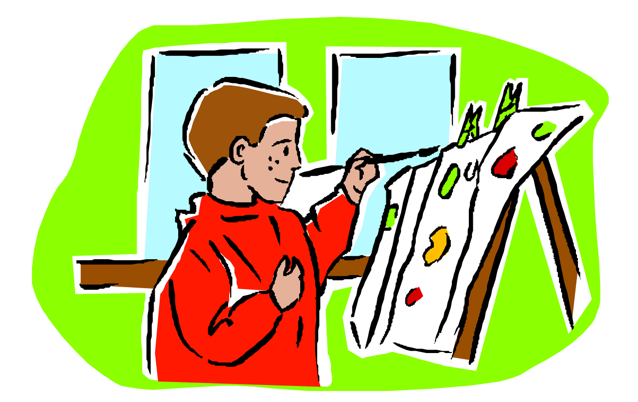
Como cliente va a penalizar este hecho porque sentirá que lo que “prometen” es una mentira. Esto va a posicionar a esa empresa en su mente con determinadas características, aunque la empresa gaste mucho dinero en publicidad, hermosas fotos y satinados papeles.

Afortunadamente el concepto de posicionamiento también funciona en sentido positivo, es decir que puede generar una opinión muy favorable sobre el producto o servicio si el consumidor encontró que satisface con creces sus expectativas. Esto más allá que la propia empresa sea muy moderada en su comunicación publicitaria.

Si una empresa le ofrece un auto con el slogan "El valor justo" y en su experiencia resulta de una durabilidad, fortaleza y confort superiores (al menos para usted), el posicionamiento basado en su comprobación hará que lo ubique en su mente como un auto por el que sería aceptable pagar un poco más que el promedio. En ese caso la vivencia supera la expectativa.

En consecuencia, podemos decir que hay una fuerte influencia de la **percepción** en la valoración de los productos, y sobre ella se construyen éxitos y fracasos comerciales.

Dicho de otra forma, puede tener lo mejor para ofrecer pero si no es capaz de que su cliente lo perciba, va al fracaso.



¿Cómo se vincula esto con usted?

Lo verdaderamente extraordinario es que todos estos conceptos son aplicables a usted y a mi como personas.

¿Qué quiero decirle?

Que aunque no lo desee, los demás van a construir un posicionamiento respecto a usted y este será determinante de cómo se comporten con usted.

Ese posicionamiento puede ser conveniente para sus intereses y el logro de sus objetivos, o puede ser adverso. Está en usted construirlo de acuerdo a ciertos parámetros o dejarlo que se construya sólo.

Al igual que le ocurre a las empresas, muchas veces lo que decimos no concuerda con lo que mostramos en los hechos y las vivencias de los demás. Compárelo con lo que analizábamos respecto a las empresas y la percepción de los clientes y cómo eso determina su posicionamiento.

Piense en alguno de sus amigos o familiar. Procure dar en cuatro o cinco adjetivos su opinión sobre esa persona.

Ahora analicemos, ¿en qué se fundamenta su opinión? Esa opinión suya, ¿concuerda con la que la persona tiene de sí mismo?

El trato que le da, ¿responde a lo que esa persona dice de sí misma o a cómo usted cree que es? Sinceramente.

Tratamos a las demás personas, incluso a los miembros de la familia, de acuerdo al posicionamiento que tengamos de cada quien. A uno con mayor deferencia y dedicación, a otro con cierta indiferencia, otro más con complacencia y a otro con aversión y hasta con cierta hostilidad. Es un tema de posicionamiento.

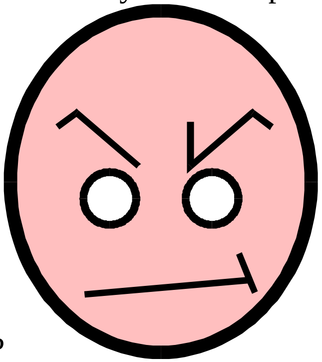
Esto es fácilmente comprobable en lo que se conoce como “opinión pública”. Podemos apreciar que la misma es muy dura en sus apreciaciones frente a determinadas figuras, muchas veces de manera injustificada. Otras veces la opinión pública es benévola e indulgente con individuos que si fueran juzgados de manera objetiva merecerían severas consideraciones. ¿Tendrá que ver el famoso “hazte de fama y ponte a dormir”?

Una vez establecido el posicionamiento, le tratarán de acuerdo a él y no por sus intenciones o expresiones.



Seguramente usted -al igual que yo- desearía tener un **cierto posicionamiento** en la mente de las personas que le interesan: su familia, amigos, compañeros de trabajo o estudio, etc. Porque vivimos una vida de interdependencia en la que nos necesitamos mutuamente y porque está en la esencia misma del ser humano. Es lo que comúnmente se conoce como “imagen”.
Recibimos cosas de los demás (tiempo, motivación, ayuda, información, recursos materiales, etc.) y damos a otros el producto de nuestro diario vivir (tiempo, capacidades, compañía, recursos, etc.).
Es similar a lo que ocurre en una empresa que recibe cosas de sus proveedores, las procesa y administra, y produce ciertos bienes –productos o servicios- valiosos para los clientes.

Al igual que con las empresas, ocurrirá un posicionamiento sobre usted en las personas que trata y aún en aquellas que sólo le conocen por referencia de terceros. Esto va a determinar la forma en que se comporten con usted, qué tan generosos sean a la hora de compartir lo que saben y hacen, así como cuanta ayuda estén dispuestos a darle o por el contrario su indiferencia y hasta su oposición.



¿No cree que es un tema de capital importancia?

Nadie es profeta en su tierra es un concepto del mismo Jesucristo comentado en el Evangelio de San Marcos, cuando la gente de su propio pueblo no podía aceptar que El fuera portador de sabiduría y hacedor de milagros. La gente se preguntaba: “¿…no es este el carpintero, el hijo de María y hermano de Santiago, Jose, Judas y Simon…?”

Les resultaba inaceptable que de entre ellos surgiera alguien extraordinario. Nos podemos preguntar si esto que se repite cada día en cualquier sociedad humana es por envidia, por orgullo o porque el posicionamiento está en nuestra forma de percibir y entender las cosas.

2-1 UN HECHO FUNDAMENTAL: SU POSICIONAMIENTO SE CONSTRUYE

Al igual que hacen las empresas consigo mismas y con sus productos, usted puede construir un posicionamiento que esté de acuerdo a lo que quiere hacer con su vida. De hecho, tendrá un posicionamiento haya sido este **voluntariamente dirigido o espontáneo**.

En tanto lo que logre construir esté en armonía con lo que requiere para el logro de sus objetivos, todo va bien. El entorno actuará de manera sinérgica a sus estrategias y su vida va a fluir normalmente.

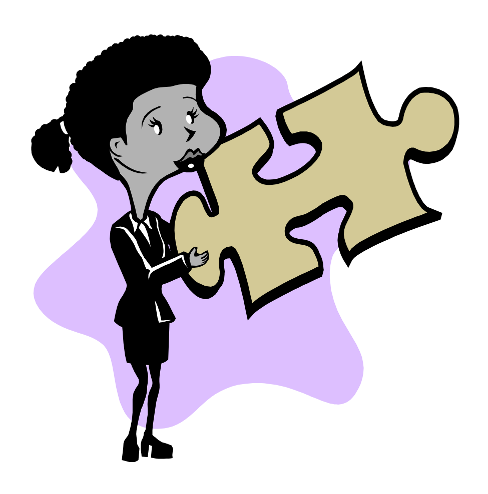


Sin embargo, si el posicionamiento que se estructura en los demás sobre su persona resulta diferente a lo que sería deseable en función de sus planes, encontrará una amplia gama de escollos o antagonismos. Esto conlleva a consecuencias negativas como el mal uso de sus recursos, desmotivación, pérdida en la claridad de los objetivos y en ocasiones renunciamiento a los mismos.

Algunas personas responsabilizan a la mala suerte por aquellas situaciones que dificultan el logro de sus planes. Es interesante valorar en esos casos cuánto incide la indiferencia u oposición que genera un posicionamiento inconveniente.

Por la importancia que esto reviste, insistiré en lo que luego veremos como administración de los recursos.

De lo que hacemos con nuestros recursos se construye nuestro posicionamiento, igual que lo que hacen las empresas con sus recursos les permite construir sus posicionamientos y los de cada uno de sus productos.



2-2 POSICIONAMIENTO Y EFECTO PIGMALIÓN

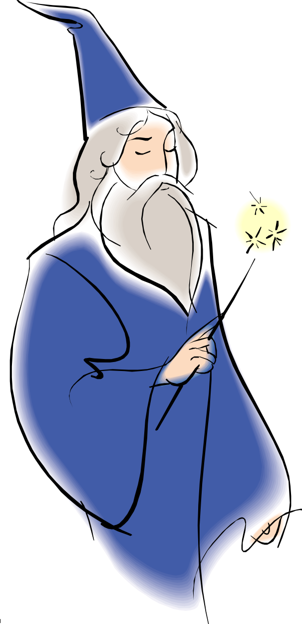
Es importante que el posicionamiento personal a lograr esté en consonancia con los objetivos que persiga en su vida. No es posible contar con un posicionamiento personal que resulte exitoso si este es distónico con nuestros objetivos.

Imagínese a alguien que consolida con sus familiares, amigos y compañeros la imagen de alguien afable, muy sociable pero de poco carácter, servicial y sin decisiones propias, si procura proyectarse como jefe para dirigir un grupo humano o elaborar estrategias.

La dificultad que se plantea ¿es un problema de perfil personal inapropiado o del posicionamiento que la persona generó?

En mi opinión, en base al posicionamiento que se construye en la mente de nuestros "clientes" (amigos, compañeros, etc.) estos terminan por elaborar un perfil. Una vez que eso ocurre comenzarán a tratarle acorde a ese perfil y con toda seguridad ese trato lo reforzará.

Ese fenómeno es conocido como "efecto Pigmalión", también llamado profecía que se autocumple. Se trata de un efecto bien conocido en sicología que explica la importancia que tiene el trato que recibimos de los demás sobre nuestro comportamiento y lo que



finalmente podemos lograr.

El nombre de "Pigmalión" procede de la mitología griega, en la que se conoce un personaje de ese nombre que realizó una escultura con aspecto de mujer llamada Galatea y se enamoró tanto de su propia obra, que la consideraba como un ser viviente. Ante tal poderosa convicción del creador de la obra, la diosa Afrodita concedió vida a la escultura, que se transformó en mujer.

Como efecto sicológico, la profecía que se autocumple funciona en el sentido positivo, es decir impulsando hacia metas superiores al sujeto sobre el que se practica; como en sentido negativo cuando la creencia o expectativa ejerce una acción de menoscabo del desempeño.

Podemos fácilmente advertir el comprometido papel que cumplimos en este sentido toda vez que ejercemos una influencia sobre otra persona con la que interactuamos con cierta influencia ya sea en la familia, trabajo, amistades, etc.

La trascendencia de este fenómeno del “Pigmalión” ha sido puesta de manifiesto y comprobada de manera científica en particular en la educación. La expectativa que trasmite un educador a sus alumnos (sea uno en particular o un grupo) cambia el desempeño real de estos por la simple comunicación de expectativas positivas (comunica que espera mucho de ellos) o negativas (comunica que espera poco).

Cabe destacar que cuando me refiero a comunicar expectativas a alguien, hablo no solo de lo que le decimos, sino más que ninguna otra cosa, a lo que le demostramos con nuestro interés, dedicación de tiempo y esfuerzo, nivel de exigencia –desafío-, tipo de control y de estímulo que ejercemos.

Cuando el “perfil”, entendiendo por tal el conjunto de características personales que los demás llegan a conocer, tiene una identidad, es decir toma una supuesta forma, el entorno comenzará a tratarlo acorde a esa identidad y a ejercer el efecto Pigmalión. Este a la vez tenderá a reforzar el perfil.

Si le conocen como alguien muy capaz, le tratarán como a alguien muy capaz, le tendrán en cuenta para compartir conocimientos y entenderlos, lo cual elevará su capacidad en la práctica. Le invitarán a participar en actividades que efectivamente le harán más capaz, le desafiarán a lograr lo que otros difícilmente alcanzan y es muy probable que realmente consiga logros que son imposibles para la mayoría.

Cuidado porque a la inversa también funciona. Si lo creen un tonto o un holgazán, no compartirán conocimientos ni desafíos (¿para qué?) y en la práctica estará al margen de muchas cosas trascendentes del entorno, quedando efectivamente distanciado de la mayoría.

Quisiera que acordáramos que este no es un tema de justicia o injusticia. Es un tema de posicionamiento personal.

Ya habrá visto lo que ocurre en una oficina en la que hay uno que tiene fama de muy responsable y conocedor del trabajo. Habrá apreciado que sus compañeros lo premian dándole los trabajos más difíciles o los que nadie quiere. De esta persona se espera que haga ese trabajo y además que lo haga bien. De hecho, si se queja o se niega en una oportunidad, despertará airadas críticas. Si se equivoca su error será percibido muy negativamente porque no es lo que se espera de él –ella-. Lo contrario ocurre con el que tiene fama (posicionamiento) de incapaz. Lógicamente le darán los trabajos más sencillos y pocos, para que no se equivoque tanto. Y si lo hace no ha de sorprender esto a nadie. Concluiremos entonces en que el entorno es más indulgente con las personas de quien menos se espera y que esa indulgencia refuerza la posición, lo que obviamente en nada ayuda al involucrado a superarse y cambiar.

Mas vale entonces procurar un posicionamiento por el cual recibamos un efecto Pigmalión positivo y consistente con nuestros objetivos.

Quizás esté pensando que hay ciertas condiciones personales que son innatas y van más allá del posicionamiento que deseamos proyectar. Le diré que considero a esas condiciones bastante menos trascendentes que el posicionamiento y en realidad sólo una pequeña parte de este.

He visto en la práctica con equipos de vendedores, a muchos de ellos modificar aspectos personales para alcanzar un resultado de posicionamiento muy diferente al inicial.

Si alguien es introvertido por naturaleza, posiblemente nunca llegue a ser "el alma de la fiesta", pero si se lo propone es muy posible que alcance un término medio. Por ejemplo si evidencia carácter como para plantearse objetivos de tipo personal y empeño para lograrlos, le abrirán un crédito de credibilidad sobre un ajuste en su capacidad de relacionamiento y hasta le apoyarán a superarse. Porque el posicionamiento es algo complejo que involucra más que áreas puntuales, la elaboración de un



mapa.

Una vez establecido ese cuadro o mapa en la mente de los demás, entonces sí es difícil –no imposible- cambiarlo.

En marketing se acepta que cambiar un posicionamiento es más difícil y costoso en términos de recursos que hacer uno nuevo.

Observe a las personas que se van de su entorno ya sea cambiando de actividad o de país. Probablemente logren posicionamientos absolutamente diferentes a los que tenían. Quizás piense que eso se debe exclusivamente a un cambio de actitud. Sin embargo el cambio de actitud puede ser sólo el comienzo de la transformación, eso proyecta en el nuevo entorno un posicionamiento que refuerza en la persona sus nuevas conductas y lo hacen actuar muy diferente a lo que lo caracterizaba originalmente. La pregunta que nos puede naturalmente surgir es: ¿qué hubiera ocurrido con esa persona de haber construído eso mismo en su lugar de origen?

Muchas de las "máximas" que se manejan popularmente están ligadas al concepto de posicionamiento. Es el caso por ejemplo del aforismo "cada quien es artífice de su destino".

2-3 ¿QUÉ ACTITUDES DESPIERTA EN LOS DEMÁS SU POSICIONAMIENTO?

Es algo interesante de contestarse y nos puede ayudar a mejorar.

Es lógico pensar que compartimos el deseo de contar con buenas actitudes de las personas con quienes convivimos ya sea familiarmente o por trabajo. Tenemos cierta tendencia a atribuir a los demás una responsabilidad unilateral por las actitudes que tienen para con nosotros. Es conveniente usar un recurso de la comunicación que se llama **empatía**.



Empatía es ponerse en el lugar del otro para poder entenderlo. No implica aceptar que el punto de vista del otro es el acertado, sino que permite al menos entenderlo.

Si utilizamos empatía y nos disponemos positivamente, podemos procurar decodificar las actitudes que despertamos en los demás.

Si se ha posicionado como alguien agresivo y poco digno de confianza, las actitudes del entorno seguramente serán de temor, inquietud, irritabilidad, evasión, etc.

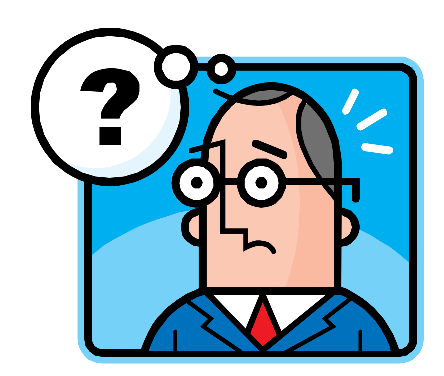
Si se ha posicionado como una persona muy independiente y desaprensiva, probablemente despierte en los demás conductas de indiferencia, poca comunicación y nada de compartir sentimientos.

La conclusión entonces es que muy probablemente cosechamos en los demás las actitudes que sembramos con nuestro posicionamiento. No es razonable entonces esperar de las demás personas, conductas que se distancien del posicionamiento que generamos.

Podemos preguntarnos, ¿qué actitudes desearíamos de los demás?

Muy probablemente pensemos en cooperación, sinceridad, afecto, honestidad, lealtad, etc.

La siguiente pregunta para la reflexión personal es, **¿contribuyo con mi posicionamiento actual a recoger esas actitudes?**



2-4 IMPORTANCIA DE VIRTUDES Y VICIOS EN EL POSICIONAMIENTO

En primer término vamos a ponernos de acuerdo en lo que entendemos por virtudes y vicios.

Se denomina **virtud** a un hábito operativo bueno. No es la simple idea de algo conveniente, sino que la virtud se constituye en tal cuando se hace **parte de la conducta habitual** de una persona. Es calificada como buena porque conduce al bien de quien la practica y de las personas sobre las cuales tiene efecto.

Las cuatro virtudes llamadas cardinales son prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

La **prudencia** es la virtud que utiliza razón y voluntad, porque implica pensar y actuar. Nos permite **elegir** lo mas conveniente según la razón y **hacer** lo más conveniente utilizando la voluntad. Siempre con miras a la obtención de algo bueno. Una persona que posee esta virtud es alguien digno de confianza, de quien se puede esperar que dirija a otros con éxito, que no da sorpresas por actuar en forma irreflexiva, es alguien en quien nos apoyaríamos especialmente para tomar decisiones de esas difíciles, es alguien adecuado para hacer de árbitro ante situaciones de conflicto.

Se dice que la prudencia es la virtud de actuar bien. La persona actúa de manera ponderada, se informa antes de decidir porque busca lo correcto. Es humilde como para saber que no tiene todas las respuestas y en consecuencia pide consejo si tiene dudas.

A la vez aplica su voluntad para llevar adelante lo que la razón le señala.

Es muy trascendente para el posicionamiento de alguien que se le reconozca esta condición.

La **justicia** como virtud es el hábito de dar a cada quien lo que le corresponde por derecho. No por obligación o por necesidad sino con el concepto de lo que corresponde.

Alguien justo puede no dejar contentos a todos-tampoco es el objetivo- pero siempre decidirá a favor de lo que es correcto.

Es una virtud fundamental para el posicionamiento de quien pretenda ser reconocido para tareas de responsabilidad, de disponer de recursos ajenos, y de educar entre otras actividades.

La **fortaleza** es el hábito de superar los inconvenientes, sobreponerse a las dificultades que se oponen a los objetivos buenos, como los referidos al trabajo honesto, la familia, el desarrollo personal y colectivo, etc. La virtud de fortaleza implica sobreponerse a la comodidad, al famoso "mínimo esfuerzo", a la flojera de carácter tan propia de estos tiempos de confort y hedonismo.

Como componente del posicionamiento significa una condición muy valorada por lo que representa en conductas concretas ante las realidades de la vida. Es una virtud casi imprescindible para las personas cuya tarea se enfrente a desafíos de difícil solución, imprevistos, cambios en las reglas de juego, metas de largo plazo y posibles fracasos dentro de los resultados previsibles.

La **templanza** es el hábito de controlar la satisfacción de los deseos, saber decir **no** cuando conviene, permitiendo o fomentando sólo lo que pueda ser beneficioso especialmente si se refiere a los sentidos. Con templanza se puede ser dueño de las decisiones y así evitar conductas inconvenientes como comer en exceso o aquello que hace daño, beber en forma imprudente, consumir tóxicos o fármacos o hacerse adicto al juego.

La templanza permite moderar los impulsos a favor de la razón. Es la virtud del



autocontrol, tan necesario para una vida plena.

Como parte del posicionamiento, podemos considerar que es una virtud que caracteriza a una persona que ha logrado tomar el control de su vida, expresa temple y madurez. Es una condición fundamental si nos proponemos actividades que impliquen libertad de acción, disponibilidad de recursos y responsabilidad sobre otros.

En contraposición a lo anterior, los **vicios** son **hábitos** de carácter negativo porque perjudican a la persona. Son conductas repetidas y con resultados malos para la vida y que significan elementos negativos en el



posicionamiento.

A manera de ejemplo, el dar rienda suelta a los gustos personales en forma repetitiva pasa a formar parte del posicionamiento y obviamente no es una condición deseable porque entre otras cosas refleja poco carácter y plantea incertidumbres.

En consecuencia tendremos claro que más allá de que puedan ser muy conocidos por todos, los vicios son “lastres” en el posicionamiento de cualquier persona.

Si las virtudes suman, los vicios restan en un posicionamiento.

2-5 COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO

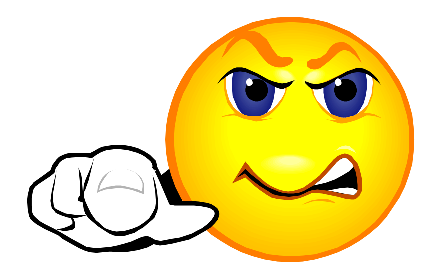
No es necesario hacer una "campaña publicitaria" para comunicar al entorno el posicionamiento de cada uno. La forma en que nos comportamos, las reacciones que exhibimos frente a las diversas situaciones de la vida, **las posturas que adoptamos de manera reflexiva y aún las que son producto de impulsos, construyen nuestro posicionamiento tanto como los títulos académicos.**

Esto significa que tenemos una significativa ingerencia en el tema con lo que transmitimos a los demás a través de la comunicación.

En este sentido es bueno recordar que la comunicación **puede ser verbal**, es lo que expresamos con el lenguaje y es escuchado o leído y **puede ser no-verbal** o gestual.

La importancia de este último tipo de comunicación es tan grande que algunos aseguran que aún cuando alguien habla el componente no-verbal es el más importante. Los gestos, el tono de voz, las emociones que se transmiten y la imagen que se proyecta son fundamentales. A propósito de la imagen, vale la pena pensar en nuestra apariencia personal, si la misma es adecuada a lo que queremos proyectar y como es percibida.

Algunos quieren expresar su personalidad vistiéndose de manera inapropiada a la tarea para la que se ofrecen. El problema es olvidarse o ignorar al receptor y qué elabora este en materia de posicionamiento.



Es conveniente reflexionar si lo que estoy trasmitiendo vía comunicación verbal y no verbal es lo que quiero para mi posicionamiento. Es un tema al que poca dedicación damos porque asumimos –en forma equivocada- que lo hacemos "naturalmente" bien.

A muchas personas les ocurre que se sienten incomprendidas o poco valoradas por ejemplo en su trabajo. No se preocupan por hacerse conocer, mostrar sus talentos, sus emociones más nobles, sus buenas disposiciones para colaborar, y pretenden que los demás, incluso sus jefes, adivinen tales cualidades y las premien a su hora. Esto no ocurre si la persona no contribuye a través de la comunicación a su propio posicionamiento.

Me parece trascendente que toda persona que pretenda mejorar como empresa, conozca fundamentos de comunicación y mejore sus habilidades para ponerlos en práctica. No es cierto que sabemos hacerlo por naturaleza o porque es parte de la vida cotidiana. Algunas personas son muy capaces en comunicación porque tienen esa cualidad innata, pero aún ellas pueden beneficiarse estudiando el tema.

La comunicación es una habilidad desarrollable.

3) ¿CUAL ES SU MERCADO?

Existen muchas definiciones de mercado. Vamos a simplificarlas diciendo que es el conjunto de empresas, productos y servicios, clientes y proveedores, que intercambian entre sí cosas de valor. Puede que intercambien como es tradicional dinero a cambio de un producto, pero también es posible que lo hagan con servicios, información, insumos o cualquier elemento que represente algo valioso para los diferentes actores. Todos ellos forman parte de lo que se conoce como mercado.

Este concepto se restringía antes a un cierto territorio, pero en la actualidad y por efecto de la famosa globalización es de alcance teóricamente ilimitado en términos geográficos.

Me gustaría que repare en lo amplio de la definición y la diversidad de actores que intervienen. Esto es lo acertado desde el punto de vista general.

Sin embargo, cuando una empresa se dispone a lanzar un producto procura ser precisa en el análisis para comprender cuál es el mercado actual o potencial de ese producto en particular de acuerdo a las características del producto y a las posibilidades reales de la empresa.

Pensemos a manera de ejemplo en una empresa nueva que lanza su primera marca de automóvil. Tendrá que competir con las marcas que ya están impuestas, de las que existe amplia experiencia, diversos grados de satisfacción y un sistema implementado para llegar a los consumidores.

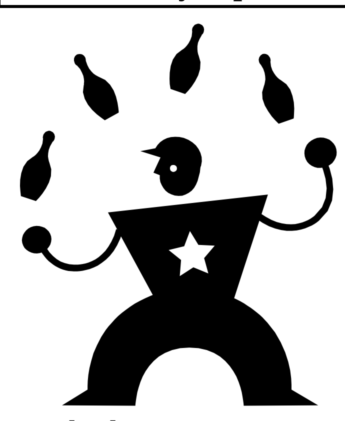
Una empresa nueva no podría darse el lujo de intentar convencer a todos los potenciales clientes. Comenzará por conocer en profundidad cómo se pueden clasificar los clientes de acuerdo a su capacidad de compra, interés por la innovación, edad, sexo, motivaciones a la hora de elegir un nuevo auto, etc. Esto se conoce como **segmentación** que es una manera de agrupar (clientes, proveedores, distribuidores) de acuerdo a características comunes. También es una forma de dividir ya que de un todo podemos extraer subgrupos para tratarlos en forma específica.





Volvamos a su posible mercado.

Usted es una empresa que procura vender ciertos productos, estos son sus habilidades y capacidades.



Compite en un mercado en el que otros también tratan de vender los suyos.

Aunque le cueste aceptarlo, su mercado **no es todo el mercado**. Es importante que analice de acuerdo a lo que se haya propuesto vender, **a quién** se va a dirigir.

Algunos actores son parte muy relevante para el éxito: su entorno familiar. Ellos también forman parte de su mercado, y deberá procurar convencerlos ya que aunque no sean ellos quienes le van a contratar, serán los que pueden animar y apoyar, lo cual es muy importante. De ellos obtendrá un Pigmalion positivo o negativo. Considérelos como socios en el emprendimiento y también como proveedores.

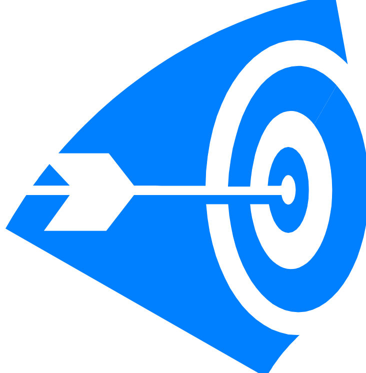
Por ejemplo si tiene la fortuna de que sus padres vivan, ellos le proveen de recursos (no solo económicos) para cumplir con sus objetivos y pueden contribuir con motivación. Si tiene esposa e hijos, ellos también son su mercado y es acertado considerarlos a la hora de construir su plan de marketing. Cuando pretendemos no tomar en cuenta este primer "anillo" de mercado y salir a ofrecer nuestros productos, ocurren manifestaciones de indiferencia del entorno cercano o incluso de comportamientos adversos a nuestros intereses, consecuencia en la mayoría de los casos de no haber "comprado" la idea o simplemente desconocer de qué se trata. Estos comportamientos pueden no ser determinantes absolutos del fracaso pero actúan como lastres para la expresión de todo el potencial individual.

Es evidente que hay personas que consiguen sus resultados aún frente a la indiferencia y hasta de la oposición de su entorno cercano, pero convengamos en que este no es ni por asomo el mejor escenario para optimizar resultados.

El interés de hacer un plan de marketing personal es justamente potenciar en lo posible todos los factores favorables y neutralizar o reducir los adversos.

El destinatario de sus productos recibe en mercadotecnia el nombre de Target o Blanco. Es aquella persona o empresa que consumirá (y pagará por ello) sus capacidades, habilidades y destrezas.

Cuanto mejor conozca a su target, mejor podrá resultar su plan y tendrá mayores posibilidades de éxito.



Sorprende ver cuántas personas se lanzan en emprendimientos sólo porque les parece fácil o divertido pero sin investigar nada. Jóvenes que comienzan una carrera universitaria con una idea apenas superficial de sus potenciales clientes. Adultos que cambian de trabajo con un escaso conocimiento de quienes serán sus posibles empleadores. Esto es como poner el destino en manos del azar.

Insisto en la importancia de invertir tiempo y esfuerzo en **definir** (saber quién será) y **conocer** (saber cómo es y qué quiere) el target.

Todo el tiempo y esfuerzo que se empleen en esta etapa del plan son bien invertidos, le permiten tomar decisiones acertadas y utilizar racionalmente sus recursos, que siempre son valiosos y limitados.

Si está pensando en una nueva actividad, le propongo que procure un “perfil” de su target –actual o potencial- tratando de definir:

- Quién es
- Qué quiere (en relación a lo que usted puede ofrecer)
- Cómo lo obtiene
- Donde lo consigue
- Cuánto paga por eso
- Cuál es su grado de satisfacción actual

Este simple ejercicio hace que algunas personas descubran una realidad diferente a la que imaginaban.

Si no lo hace de antemano, las respuestas aparecerán cuando haya invertido años en



prepararse.

Muchas personas tienen la ilusión de un cambio en sus vidas, pero pocos saben realmente como dirigirlo.

Si no lo descubre de antemano, lo hará más tarde pero siempre llega el momento en que su target le dirá lo que desea, cómo lo quiere y cuánto está dispuesto a pagar.

Hay profesiones tradicionalmente mal remuneradas. No significa que ello sea justo en términos sociales, sino que es simplemente una realidad de mercado. Si su vocación apunta a desarrollarse en una de esas profesiones, es mejor que conozca esto antes de tomar una decisión. Ello evita frustraciones. En ese mercado venderá sus productos y las reglas no van a cambiar para usted.

Otro tanto ocurre con las condiciones de trabajo, más cómodas y privilegiadas para unas actividades y muy sacrificadas para otras.

¿A qué está dispuesto?

Es interesante responder a esa interrogante, tener amplia información y tomar así la mejor decisión para aprovechar todo su potencial.

¿Observó lo que ocurre cuando alguien sigue en la profesión una “tradición familiar”?

No hay sorpresas porque conoce el target. Lo vió y conoció desde la niñez. Aprendió de sus antecesores como aprovechar las oportunidades. Supo como sobrellevar las adversidades y convivir con ellas porque son parte de ese – y de cualquier- negocio. La decisión de elegir ese mercado es **informada.** En consecuencias no habrán sorpresas desagradables.

A ese grado de conocimiento debemos llegar cuando optamos por una actividad. Esto es válido para su primera opción como para los posibles cambios que pueda estar considerando.

3-1 ¿ES POSIBLE CREAR UN MERCADO?

Un mercado existe cuando existen las necesidades de sus actores.

Hay solo tres caminos para obtener una porción de mercado lo cual se compara a comerse una parte de una torta. El primero es quedarse con la porción de torta de otro, el segundo es agrandar el tamaño de la torta existente y comer de ese crecimiento y el tercero crear una nueva torta –mercado-.

Partiendo de la base que una necesidad es una expectativa insatisfecha, **existe el mercado cuando está la necesidad y de lo que se trata es de encontrar la mejor manera de satisfacerla**. Así ocurre con la mayoría de los mercados y lo que procuran todos es hacerse un lugar para ofrecer sus productos o servicios que satisfagan las necesidades ya conocidas. Es vender lo mismo que los demás. Tengamos claro que es una posible estrategia y en ella se pueden aplicar todos los conceptos que estamos desarrollando en este trabajo.

A manera de ejemplo, digamos que en la actualidad hay mucha gente estudiando gastronomía. Hay un mercado que demanda sus servicios con mayor o menor requerimiento de sofisticación y los niveles de remuneración están de acuerdo al aporte que el profesional pueda realizar al negocio empleador y la categoría de cada emprendimiento porque de ello dependerán los precios que cobre y consecuentemente los salarios.



Cuanto menos diferenciado el mercado en el que se incursiona, menores son los niveles de compensación económica para los que ofrecen servicios.

Otro tanto ocurre con los productos, que a menor diferenciación reciben menor compensación, como ocurre con los llamados “comodities” de las materias primas agrícolas (granos, leche, carne) o los “genéricos” de los productos industriales.

Si lo que se propone ofrecer es un producto o servicio indiferenciado, obtendrá menor compensación por su tiempo. Es una alternativa absolutamente válida, pero me parece muy trascendente valorar esta realidad a la hora de tomar decisiones.

Otra posibilidad a la hora de hacer planes es ser **pionero**.

Por definición un pionero es alguien que da los primeros pasos en una actividad. Es aquél **que se adelanta** al resto en la exploración de un territorio o de una posible oportunidad para un negocio.  Tal es el ejemplo de quienes tienen la habilidad de "ver" un poco más allá que el resto en cuanto a posibles necesidades de mercado y además emprenden las acciones necesarias para tener qué ofrecer para esas necesidades. Hay cientos de ejemplos en casi cualquier área de la actividad humana en los que los pioneros pautaron el rumbo. Vieron más allá que la mayoría, hicieron aflorar una necesidad (¿la crearon?) y luego ofrecieron un producto o servicio para satisfacerla.

La pregunta medular es si un mercado se puede crear o en realidad la necesidad existe y lo que hace un pionero es descubrirla y hacerla conciente.

Me parece que la respuesta es que un pionero lo que hace en el campo de los negocios se puede asimilar a lo que hacen algunos labradores en su tierra. El labrador identifica en base a sus conocimientos qué terreno sirve para qué cultivo y al mismo tiempo que pueda ser interesante plantarlo desde el punto de vista del mercado local. De pronto percibe que ese terreno puede ser apto para una variedad que nunca se plantó allí. Quizás tiene una especie vegetal que le parece prometedora y sale a buscar el campo más apropiado para que ella prospere. El pionero en los negocios (también en la empresa personal) tiene similares inquietudes y una visión que lo desafía a actuar.  Entonces es capaz de imaginar que en una determinada situación puede desarrollarse una expectativa a satisfacer y que el podría con los elementos que tiene, darle satisfacción.

Ya que el pionero va adelante, queda en inmejorable situación desde el punto de vista comercial, porque si acierta tendrá la ventaja más importante, que es la de ser primero.

Cuando de definir el mercado personal de trabajo se trata, podemos desafiarnos a actuar como pioneros. Ya sea que realicemos nuestro trabajo en forma independiente o como parte de una institución, podemos utilizar la capacidad intelectual de forma de tener una visión como la que tienen los pioneros y así obtener una mejor posición para la venta. **Esto se traduce directamente en conseguir un mercado con un valor diferencial.**

No me refiero solo a los grandes descubrimientos sino a lo que las personas normales podemos concretar en cualquier ámbito quizás con ese simple aporte de una perspectiva diferente en las tareas habituales.

Conocer el posible target es tan importante para un pionero como para una persona corriente. Probablemente el pionero requiere un grado todavía mayor que el resto en lo referente al conocimiento del target, ya que necesita de una intuición especial que le permita imaginarse expectativas a satisfacer.

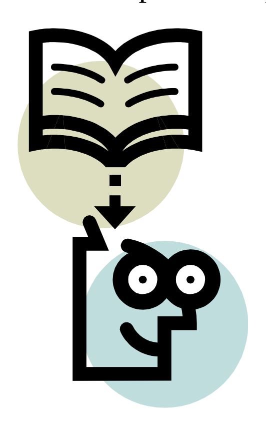
Puede ser pionero en una actividad o dentro de la misma empresa donde trabaja.

He focalizado la atención de este capítulo en el target porque considero que a él se refieren –tarde o temprano-el resto de los actores tales como los intermediarios, los proveedores y los competidores. Naturalmente que estos también deben ser analizados y de eso hablaremos más adelante.

3-2 ¿QUÉ ESPERAR DEL COMPORTAMIENTO DEL TARGET?

Hay básicamente dos formas de saberlo: una es la información académica y otra es la práctica. Ambas pueden ser complementarias y en efecto se debe recurrir a ellas para formarse una opinión confiable.

La información académica es la teóricamente correcta. Por ejemplo si analizáramos la dieta de una persona sana, la academia nos diría que es una dieta balanceada, en la que se tienen presentes proteínas, hidratos de carbono y lípidos en cantidades adecuadas, además de vitaminas y minerales. Eso es lo deseable y si un oferente estuviera considerando el incursionar en el mercado de la comida, sería fundamental tener esa información. La posición académica siempre es relevante porque ciertamente influencia a los consumidores.



Sin embargo, la conducta práctica de los consumidores con frecuencia no se ajusta a lo “correcto”, como queda en evidencia en el ejemplo precitado. La mayoría de las personas no elige su dieta porque sea correcta nutricionalmente hablando, sino que lo hace por sus preferencias personales, tradición, disponibilidad, costos, etc. Aunque conozca la posición académica, no se rige exclusivamente por ella.

Una información sobre el target resulta de recoger datos de ambas fuentes y luego analizarlas con un criterio objetivo e intuitivo. Es que la intuición es siempre un componente relevante en mercadotecnia.

Lo que hoy indican las auditorías como preferencia de las empresas al contratar personal, es la foto del presente con énfasis en lo requerido en el pasado, no necesariamente la que representará la realidad del futuro inmediato.

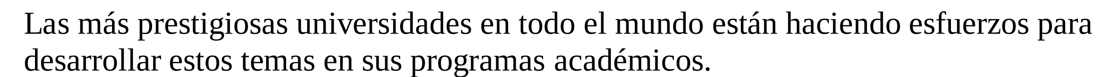
Cambios importantes están ocurriendo en la consideración de los atributos personales que conforman el perfil, especialmente en lo que refiere a valores personales.

Considero que cada vez más la diferencia entre las personas que aspiren a integrarse a empresas o a brindar su servicio independiente, estará marcada por sus valores personales, porque el atributo “conocimientos” expresado por títulos académicos pasó a ser un requerimiento básico mas que un diferencial en muchos casos.

La sociedad actual se está dando cuenta que no puede haber un verdadero desarrollo sin valores. Me refiero a los valores de validez universal, los que son reconocidos en todas partes. Hay una confusión cuando se habla de esto porque los relativistas pretenden difundir el principio de que todo son “usos y costumbres”, opinables y pasajeras.

Por muchos motivos la posición del relativismo es desacertada pero aquí solamente recordemos su resultado práctico: analistas calificados refieren a un problema de valores personales la causa última de la gran crisis mundial de 2008.

Las más prestigiosas universidades en todo el mundo están haciendo esfuerzos para desarrollar estos temas en sus programas académicos.



En el entendido que cuando actuamos alejados de los valores acertados lo hacemos muchas veces por error, me parece muy importante capacitarse en el tema, procurar información calificada y poder ofrecer al cliente este diferencial.

Cuando las tendencias de comportamiento del target son diferentes a lo que en teoría deberían ser, ¿qué peso relativo tendrán teoría y práctica en el comportamiento a futuro?

No hay ninguna receta al respecto. Es el buen criterio el que nos ayuda a decidir qué será lo que motivará en definitiva al consumidor.

Esta realidad vale para la mercadotecnia de productos y para la personal.

Es probable que quienes opinan sobre su futuro laboral-profesional- ya sean amigos o familia lo hagan sobre la base de informaciones mas o menos teóricas o históricas pero probablemente con poco conocimiento real de la conducta y motivaciones de su futuro cliente que es quien en definitiva dará sentido a su elección.

La recomendación entonces es buscar la información y analizarla con realismo para tomar buenas decisiones.

4) EMPRESA O PERSONA

En primer término desearía que ya a esta altura compartamos el concepto de que todos funcionamos como lo hace una empresa y que nos comprenden las leyes de la mercadotecnia.
Quizás todavía esté pensando que usted no tiene nada que ver con una empresa. Que es una persona de carne y hueso, con sentimientos, ilusiones y amigos. Si ese es el caso confío en que a medida que avance aún más en la lectura de este trabajo, descubra las similitudes y pueda así aprovechar en su beneficio todo lo que se conoce para hacer exitosa a una empresa.
Si es de los que ya emplean estos conceptos estoy seguro que le va a complacer el comprobar que eso que quizás hace de manera intuitiva tiene un sustento y además puede potenciarse.

4-1 HABLEMOS DE SUS OBJETIVOS

Un objetivo es aquello que queremos conseguir, sea en nuestra vida personal o en una empresa.
El primer hecho revelador a aceptar es que **no es posible progresar sin objetivos**.
Imagínese por un momento una empresa que no tenga objetivos. Que no sepa qué se propone ni a donde quiere llegar. ¿Cree que pueda siquiera sobrevivir?
Igual ocurre con usted y conmigo.

Es muy importante no solo que tenga sus propios objetivos, sino que los tenga tan presentes que pueda expresarlos de manera clara y sencilla.
En cierta oportunidad, en relación al tema de "Enfocar la empresa" (concepto que mas adelante desarrollaremos para el comportamiento individual), escuché lo siguiente: "….Si Ud. como gerente no es capaz de explicar en pocas palabras la **esencia** de su negocio y sus objetivos, no es un buen gerente…". Siempre me quedó esa idea de la importancia de poder definir el tema en pocas palabras porque eso refleja el dominio conceptual que se tenga del mismo.
He hecho el ejercicio de preguntar a algunas personas dedicadas a diversas áreas de actividad a qué se dedican y cuáles son sus objetivos.
Confieso que pocos son capaces de responder en forma sintética, breve y contundente.
Generalmente las respuestas resultan una enumeración de las cosas que hacen cotidianamente y sus resultados, desafíos, dificultades, etc.
Sólo raramente se encuentra quien pueda definir lo que hace y sus objetivos en una sola idea.
Esa realidad pone de manifiesto que muchas veces aún las personas con cierto éxito no están utilizando todo su potencial. También explica porque las personas que disponiendo de las capacidades adecuadas y haciendo todo el esfuerzo, no logran ser exitosos.
No es un tema de estrategia sino de objetivos. Este es el origen de todo buen plan. Sin objetivos no hay plan.
Hay un pensamiento en el mundo empresarial que dice "si no sabes a donde quieres llegar, lo más probable es que llegues a cualquier parte". Y eso es especialmente válido para las personas.

Nos hemos referido antes a **tener sus propios objetivos.** No los de sus amigos, colegas, compañeros de trabajo o del club al que pertenezca. Este es un punto de capital importancia.
El concepto de globalización es una realidad y también el de masificación. Masificación en la conducta es pérdida de la individualidad. Comienza por algo quizás divertido como formar parte de un grupo. Luego sigue con la pérdida del interés –o la capacidad- de pensar y juzgar en forma **individual**.



A ese fenómeno lo denomino "**amontonarse", es decir ser parte de un montón.**
Como todos sabemos un **montón** es un conjunto más o menos numeroso, que tiene la condición de tener elementos indiferenciados y desordenados. Es una conducta típicamente adolescente y comprensible cuando la persona aún no es capaz de pensar y decidir por sí misma.
Desde el punto de vista del marketing personal es muy desaconsejable "amontonarse".

No es positivo para el plan personal gastar los recursos propios con el fin de alcanzar resultados que se propusieron (y son convenientes) para otros.

No hay dudas de que puede resultar más cómodo, menos desafiante y comprometido el seguir a la mayoría, pero puede tener la seguridad de que es el camino equivocado si lo que quiere es triunfar.
Quizás si piensa en alguna etapa de su vida en la que no progresó, el motivo es que cayó en la trampa del montón.

El objetivo prioritario de mucha gente en la actualidad parece ser el pasarla bien. Su meta es darse los gustos. Utilizan todos sus recursos (no sólo los económicos) para tal fin. Con esa forma de pensar pierde sentido el sacrificar algo para crecer en el trabajo o en la vida de familia. Diríamos que resulta poco atractivo el sacrificio, es casi impopular. Ni hablar de dedicar tiempo al crecimiento espiritual e intelectual si hay que quitárselo a las actividades lúdicas.Actuando de esta forma es poco probable fijarse objetivos interesantes en términos de mercadotecnia.
No estoy diciendo que sea negativo entretenerse o divertirse, sino que los objetivos personales estratégicos no deberían enfocarse en esto.

Si lo asimilamos a lo que ocurriría en una empresa, con esa forma de pensar en lugar de seguir un plan de trabajo la empresa procuraría hacer lo mismo que hace otra de cualquier rubro sin considerar si le es adecuado o no, además cada día pondría sus recursos para seguir los deseos de la mayoría en ese momento. Podremos convenir que no le auguramos mucho éxito a una empresa así.

¿Dónde está el problema?

Sencillamente en que un buen objetivo tiene-por definición- que contribuir al fin último de la organización o en el caso que nos ocupa, del individuo (usted y yo). Estaremos de acuerdo en que el pasarla bien no es el fin último de una persona, no contribuye a su perfeccionamiento ni le da sentido a su existencia. Es por ello que hay mucha frustración apenas se pierden cosas que miradas en perspectiva no revisten importancia.

Es muy importante entonces fijarnos objetivos personales que estén relacionados con lo que nos proponemos en la vida.

Los objetivos tienen que cumplir con algunos requisitos básicos:

- Deben ser **desafiantes**. Implicar un esfuerzo que ponga a funcionar lo mejor que hay en usted. Igual ocurre en las empresas porque se trata de alcanzar metas que aprovechen todo el potencial de la organización.
- Tienen que estar en relación a posibilidades o **potencialidades reales**. Que no sean una declaración de utopías que aunque admirables y deseables, no es posible llevar a cabo. El proponerse objetivos inalcanzables desemboca en frustración y en las empresas en la quiebra.
- Deben estar en relación al **momento** de su vida. Por ejemplo objetivos de tipo económico como la consolidación de un patrimonio probablemente no son realistas en la juventud y sí lo son en la edad madura. Inversamente, objetivos vinculados al aprendizaje de nivel terciario –universitario- obviamente son más aplicables en las primeras etapas de la vida.

  Se pueden encontrar casos de jóvenes que sacrifican la consolidación de una familia y su estudio para lograr objetivos económicos. El mismo tipo de error se observa con empresas que se plantean objetivos disociados de la etapa en la que se encuentran.
- Ser **cuantificables**, es decir ser pasibles de ponerle un número a su realización y evolución. “Mi objetivo es graduarme en…………en un plazo máximo de cuatro años….”.

  “Me propongo conocer y ser capaz de realizar cualquier tarea de la sección en la que trabajo en el lapso de un año”

  A nivel empresarial se habla de objetivos cuali-cuantitativos.
- Tiene que **desearlos**, percibirlos como algo atractivo, conveniente y gratificante.

  Es un error proponernos un objetivo sólo porque tenemos los recursos a la mano, como llegar a gerenciar una empresa de la familia porque es fácil y natural o estudiar en la universidad porque sus padres se lo pagan o mantener abierto un negocio porque es lo que implica menos esfuerzo.

  En las empresas este error se comete con frecuencia cuando se decide lanzar productos sólo porque están disponibles. El resultado es un mal uso de los recursos.

4-2 ELEMENTOS A CONSIDERAR AL FIJAR OBJETIVOS

Una idea importante al definir objetivos es el **renunciamiento**.

Elegir una entre varias posibles alternativas implica renunciar a las otras. Es una buena práctica aceptar que no podremos perseguir todos los posibles objetivos.

El fundamento de esta premisa se encuentra en un principio del marketing que afirma que quien procura conseguirlo todo, en la práctica no concreta nada. Particularmente en el campo del posicionamiento, si trata de representar muchas cosas, no representará ninguna. Esto para las empresas se llama **enfocarse.**

Decía Steve Jobs (cofundador de Apple): "La gente piensa que enfocarse significa decir **si** a aquello en lo que te enfocas, pero no es así. Significa decir **no** a otros cientos de ideas buenas…"

Quisiera también trasmitirle que el **ánimo** con que fije y mantenga sus objetivos es muy importante. Por ello le sugiero que recuerde CICA. Cada letra representa lo que podríamos llamar una idea fuerza importante en relación al ánimo que imponemos a los objetivos (Compromiso, Ilusión, Constancia y Alegría)

Compromiso con el objetivo es contraer una obligación voluntaria que va más allá del simple involucramiento. El compromiso le impulsa a poner todo su potencial al servicio del objetivo, sin retiscencias.

Ilusión es la cuota de esperanza y anhelo. Si en el comienzo no lo imaginamos así y nos quedamos sólo con lo más seguro, comprobado y sencillo, se pierde la dosis necesaria de desafío que debe acompañar a un objetivo personal.

Ilusión es el sentimiento que percibimos en los jóvenes de alcanzar ciertas metas en su vida, lo que les confiere una fuerza de ánimo sorprendente.

Ilusión han tenido las grandes personalidades que promovieron cambios significativos en la historia, como aquellos que partieron del Viejo Continente buscando nuevas tierras en el Siglo XV, o quienes tuvieron como objetivo crear una máquina que permitiera volar, o los que promovieron la abolición de la esclavitud, o Ghandi que consiguió hacer una revolución en la India basada en la humildad y la no violencia.

Si a sus objetivos le agrega una cuota -alta- de ilusión, verá que se transforman en algo mucho más interesante. Debe tener presente que tropezará con los "pragmáticos" y los "sensatos"que se autoproclaman realistas, que le presentarán todas las posibles dificultades, riesgos y antecedentes negativos de proyectos como el suyo. Esa no debe ser razón para desistir.

También tome en cuenta que una ilusión compartida tiene increíble fuerza. En consecuencia, es un componente importante en los objetivos de cualquier empresa el que sus asociados (obreros, administrativos, gerentes) compartan no sólo el objetivo sino la ilusión por alcanzarlo, que todos tengan esa cuota de esperanza. Igual ocurre con usted y sus familiares, amigos y socios.

Otra condición importante en relación a la ilusión por un proyecto es **C**onstancia. Se trata de una virtud que le permite hacer lo necesario para alcanzar las metas a pesar de las dificultades.

La constancia es una condición fundamental cuya trascendencia se manifiesta claramente en las empresas: analice la historia de cualquier organización o producto que hayan logrado y mantenido un suceso y lo comprobará.

A pesar de esta realidad, la constancia no es una virtud muy popular en estos tiempos. El mensaje que recibimos de la sociedad es “consígalo rápido y fácil”, un mensaje tan simplista como irreal.

Nos estamos acostumbrando a estas propuestas que nos resultan naturales y muy tentadoras: “…hable inglés en 3 meses…” o “…sea experto en artes marciales en un año…” y a veces enfocada a los negocios: “…tenga su propio negocio con ingresos inmediatos…”. Es que parece que ahora todo se hace más fácil y rápido.

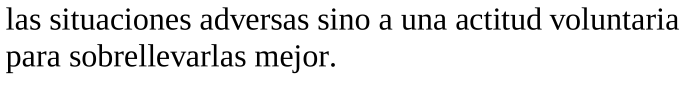
Se han bajado los tiempos de los procesos industriales, se habla de cocina rápida, servicios bancarios rápidos y hasta maneras fáciles de conseguir amigos.

Sin embargo habrá observado que en la naturaleza las cosas no funcionan de este modo. Todo lleva su tiempo y es el esfuerzo sostenido el que da resultados.

Ese esfuerzo es lo que le impulsa a sobreponerse a las contrariedades circunstanciales y lo mantiene enfocado.

Constancia es una virtud a tener muy en cuenta al fijar objetivos y especialmente al ejecutar las estrategias.

La cuarta condición para condimentar un objetivo es **A**legría, que es un estado interior que en primer término provoca bienestar. En ese sentido ya es importante, pero además le permite hacer de la felicidad un “estilo de vida”. No me refiero a ser impermeable a las situaciones adversas sino a una actitud voluntaria para sobrellevarlas mejor.



La alegría es contagiosa y observe que todos procuramos rodearnos –aún en forma inconsciente- de aquellas personas que poseen esta condición y en general tendemos a evitar a los tristes.

La alegría motiva a quien la vive y a los que le rodean para el logro de los objetivos, porque genera un clima propicio para la productividad.

Habrá observado que la gente alegre arrastra a los demás, consigue empatía y allana el camino hacia las metas.

En términos náuticos, quien transita la vida con alegría es como el marino que siempre tiene el viento a su favor, y por más que el mar y las corrientes por momentos sean adversos, la travesía le resulta más fácil y placentera.

En contraposición, el triste es como el marino que navega siempre con viento en contra, haciendo que todas las circunstancias sean más difíciles de sobrellevar.

En el campo de la mercadotecnia, muchas empresas procuran usar lo anímico como parte esencial de su mensaje y de la estrategia con el personal.

No hay que olvidar que la sensación de estar alegre provoca reacciones orgánicas con liberación de sustancias que tienen efectos físicos beneficiosos (incluso ante enfermedades crónicas), vale decir que hay incluso un sustento biológico en lo que aparenta ser algo circunstancial.

La alegría es una actitud que está por encima de las circunstancias. Aplicarla al logro de los objetivos proporciona excelentes resultados.

La alegría representa y trasmite éxito.

Es lógico que todos nos vemos inclinados a admirar el éxito como expresión de lograr los objetivos, sentirse realizado y trascender.

Por contraposición la tristeza trasmite fracaso, condición que tiende a ser evitada y rechazada.

La conducta intermedia entre alegría y tristeza, que podríamos llamar neutra, simplemente no trasmite nada en términos de beneficios y por tanto no aporta al logro de los objetivos.

Ya que no siempre nuestra naturaleza nos da la condición de estar alegres, ni la actitud positiva para encarar la adversidad, se trata de hacer un esfuerzo para lograrla.

Cuando conseguimos hacer de la alegría un hábito la incorporamos como una virtud personal. El conseguir incorporar una virtud a nuestro carácter implica esfuerzo. En lo que refiere a estar alegres ese esfuerzo estará dirigido a mirar el presente y el futuro con optimismo, a ver en las adversidades un desafío con espíritu casi deportipo, a valorar y disfrutar de las “pequeñas cosas”, a encontrar una gratificación en el simple hecho de hacer bien un trabajo y a regalar a quienes nos rodean un estado de ánimo que les estimule.

Recuerde que sin importar la naturaleza de sus objetivos, compromiso, ilusión, constancia y alegría son condimentos básicos en el éxito de la receta.

¿Está siendo eficiente con ellos?

<u>5) SUS ESTRATEGIAS</u>

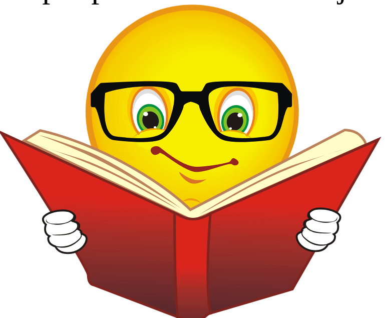
En el lenguaje de marketing, **<u>estrategia</u>** es el término que refiere a "**<u>cómo"</u>** alcanzar los objetivos, a diferencia de la **<u>táctica</u>** que expresa el "**<u>con qué</u>**" se llevará adelante la estrategia. La diferencia entre ambos conceptos es significativa a la hora de hacer planes.

En el ámbito personal, las estrategias implican una o varias de las siguientes actividades:

-**Formarse**: procurar capacitación en relación directa a lo que sea necesario para el logro de los objetivos. Hago énfasis en que la capacitación tenga que ver específicamente con aquello que interesa al logro de los objetivos.

Tiene carácter estratégico la formación cuyo impacto en la persona le posibilita (o lo acerca a) conseguir sus objetivos. En consecuencia, no tiene relevancia estratégica estudiar cualquier cosa simplemente porque está disponible o por ocupar el tiempo.

Estamos en una época de profusa oferta de formación para todos los públicos en las más diversas areas. Hay que estar atentos y tener siempre presente el o los objetivos

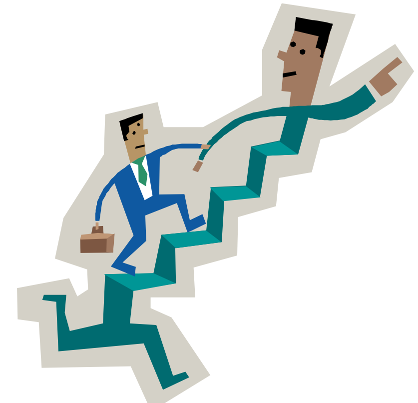


personales para discernir lo que nos conviene.

Eso de que "el saber no ocupa lugar" es una falacia desde el punto de vista estratégico. El hecho de invertir mal los recursos nos aleja de los objetivos.

-**Desarrollar habilidades o destrezas** y aplicarlas para conseguir los objetivos. Generalmente las habilidades se obtienen aprendiendo a hacer y ejercitando lo aprendido para optimizar los resultados.

Esto se diferencia de la formación teórica en que lo capacita para ejercer a través de la práctica y no sólo por el conocimiento teórico. Requiere de un proceso de tutoría en el que el docente juega un papel de "coatch" y el alumno se involucra con el ejercicio.



Se puede buscar desarrollar habilidades en ámbitos formales de capacitación como escuelas o universidades, o en el ámbito empresarial a través de la práctica.

-**Modificar actitudes,** conductas que estén en consonancia con los objetivos personales y faciliten su logro.

Esta es probablemente una de las areas más significativa estratégicamente y también la más difícil de cambiar, porque la impronta personal que cada quien trae y desarrolla en las primeras etapas de la vida actúa como un fuerte condicionamiento.

Como veremos luego al hablar de fortalezas y debilidades, todos tenemos actitudes que son favorables para el éxito personal y otras que son adversas.

Si se propone por ejemplo vivir de un trabajo independiente, pongamos el caso de un vendedor, necesitará recibir capacitación sobre ventas y sobre los productos, desarrollará sus habilidades respecto a cómo venderlos y las **actitudes positivas para sus contactos con los clientes.**

Si trabaja en relación de dependencia, su objetivo podría ser dar más valor a su trabajo capacitándose en relación al mismo, siendo más diestro para desempeñarlo y optimizando sus **actitudes para con los demás**.



Muchos piensan cuidadosamente y llevan adelante sus estrategias en relación a conocimientos y habilidades y se olvidan de las actitudes. En la educación formal, se trabaja especialmente a favor del desarrollo de lo que podríamos llamar intelecto, pero muy poco en la esfera del relacionamiento emocional.

Pensemos siempre en desarrollar un trabajo en forma profesional. Un profesional es aquel que realiza una actividad siguiendo una **metodología** preestablecida, ofrece un grado de **certeza** en el resultado, es **rentado** –cobra por lo que hace- y se hace **responsable** por su trabajo.

El polo opuesto al profesional es el aficionado, que hace un trabajo sin respetar ninguna sistematización o metodología, no asegura un resultado, no se hace responsable y no percibe a cambio una remuneración.

Lamentablemente algunas personas se comportan como aficionados en su trabajo y de cualquier forma pretenden cobrar por él.

Pensando en términos de marketing, sus posibles clientes –todos incluyendo su familia- esperan que tenga un desempeño de nivel profesional. Es de gran importancia entonces que defina –si aún no lo ha hecho- sus estrategias y luego las ponga en práctica con la constancia necesaria.

5-1 LA CONSTANCIA ES TAN IMPORTANTE COMO LA CALIDAD DE LA ESTRATEGIA

Algunas empresas cometen el error de preparar concienzudamente estrategias que luego no pasan de los papeles a la práctica, es decir son consistentes en los planes pero no en la práctica debido a una falta de constancia.

Es común que se esté mirando sólo el presente -el hoy-, y las urgencias hacen perder el concepto estratégico con lo cual al final se desbarata todo el plan. Algo similar ocurre con las personas que estan muchas veces inclinadas a la comodidad –mínimo esfuerzo- y la gratificación inmediata, condiciones que entorpecen el cumplimiento de estrategias. Es un comportamiento característico de los niños el ser inconstantes para aquello que requiere esfuerzo. Como adultos sin embargo se supone que disponemos de los atributos para mantenernos en el camino.

Aferrarse a seguir una estrategia acarrea en muchas ocasiones un **renunciamiento**. Si estudio dejo de salir con mis amigos, si practico una destreza renuncio a ir de paseo, para cambiar mi carácter tendré que desistir de mis comportamientos espontáneos.

Esto conlleva un esfuerzo personal y pagar un precio. El escoger un camino implica renunciar a otro, igual que ocurre en las empresas.



Piense en alguna persona exitosa que conozca. Le hablo de éxito real, no de fuegos de artificio. La persona exitosa se siente realizada porque lleva una vida con sentido, deja huella, hace el bien. Esa persona seguramente tiene claros sus objetivos y estrategias y no se aparta de ellos. Esto muchas veces llama la atención de los demás. Para conseguir esto elige ciertas actividades y amistades y se aleja voluntariamente de otras, aquellas que lo desenfocan.

Mantener el foco es una de las mejores recetas cuando se trata de aplicar un plan exitoso.

5-2 DIFERENCIACIÓN COMO ESTRATEGIA

Es bien sabido que **diferenciarse** es una de las estrategias más eficaces para obtener resultados de largo plazo. Entre otras cosas porque diferenciarse permite ser primero, atributo fundamental para el éxito en marketing. "Es preferible ser primero que ser el mejor" dicen los expertos A. Ries y J. Trout y lo sustentan con muchos ejemplos del mundo de los negocios. A pesar de esta realidad, tenemos la inclinación a hacer lo mismo que los competidores, esperando obtener un lugar en el mercado.

Hay un cierto número de empresas que utilizaron este principio para crear valor en lo que hacen, a partir de una visión original más que en las propiedades de un producto nuevo en sí mismo. Como ejemplos más conocidos podemos citar el de Mac Donald's en comidas rápidas o la cadena Starbucks con su creación de un ambiente diferente donde disfrutar un café. En Uruguay una empresa desarrolló el modelo de preparar chorizos al pan en un muy cuidado carro, con todos los posibles aderezos y confiabilidad en la higiene del proceso: "El galleguito" dio comienzo a un modelo de negocio.

Es interesante tener en cuenta que si como personas hacemos lo que es corriente, habitual, no conseguiremos sacar una ventaja. No seremos primeros en ninguna categoría en la mente de nadie.

No es posible diferenciarse haciendo lo corriente.

Hay que apelar-estratégicamente- a hacer cosas diferentes y/o a combinarlas



diferente.

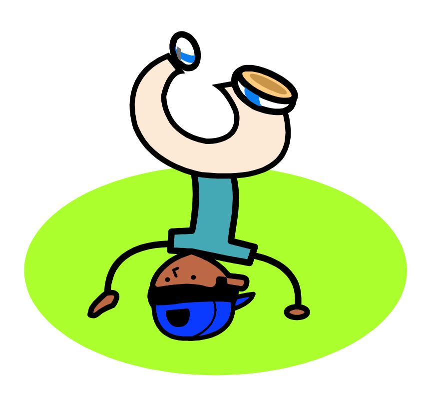
Esto lo podemos hacer en nuestro "pequeño mundo", el de nuestras relaciones directas. Me refiero a que no necesariamente debemos pensar en revolucionar un gran negocio o toda una profesión para ser diferentes en términos de mercadotecnia.

El concepto se aplica a lo que hacemos en nuestra actividad habitual.

¿Qué cosas hacer para ser primeros y diferenciarnos?

Aquí presento una lista –no excluyente- de 10 atributos personales que hacen al posicionamiento y a una posible diferenciación:

Lo corriente	**Lo diferente**
-Tener los conocimientos suficientes para un trabajo.	-Tener más conocimientos que los demás para el trabajo.
-No respetar los tiempos acordados.	-Ser puntual. Respetar los tiempos propio y ajeno.
-Dar lo justo de acuerdo a la compensación.	-Dar "algo más" que lo exigible por la compensación.
-Expresar conductas que surgen del carácter "natural".	-Controlar el carácter "natural" expresando conductas empáticas.
-No comprometerse con opiniones o acciones distintas a las de la mayoría.	-Aceptar los compromisos que generan las opiniones y acciones diferentes.
-Cumplir con las responsabilidades.	-Aplicar mejora continua al quehacer personal.
-Evitar tomar riesgos con cosas nuevas (trabajo, estudio).	-Estar dispuestos a tomar riesgos razonables.
-Hacer lo que está de moda.	-Hacer lo que cree conveniente.
-Respetar los contratos.	-Respetar los acuerdos (¡la palabra!)
-Resistir a los cambios.	-Fomentar los cambios que signifiquen beneficios.



5-3 LOS MENSAJES DEL ENTORNO

Me gustaría comentarle en esta sección, una disciplina que en marketing se conoce como **benchmarking**. En rigor esto –que es un anglicismo- significa **comparar**.

Como estrategia empresarial fue desarrollada hace más de 30 años en los Estados Unidos por ciertas empresas que veían con inquietud profesional el éxito de sus competidores. Decidieron entonces investigar cuál (es) podrían ser los motivos del buen resultado de otras empresas, ya fuera en investigación y desarrollo de productos, crecimiento en participación de mercado, posicionamiento muy exitoso, procesos innovadores, etc.



En realidad, aunque etimológicamente benchmarking sea comparar, en la práctica empresarial es **identificar en la competencia cuál es la clave de su éxito y así replicarlo.** En este sentido hay compañías que reclutan personal egresado de otras a quienes tienen en la mira a fin de obtener de primera mano la información. También procuran datos de las auditorías que son empresas que estudian el resultado y los procesos en algún sector del mercado.

La clave de todo este tema del benchmarking es la **interpretación de los datos**. Hay que saber apreciar la situación del competidor en su totalidad y comprender la “esencia” de su ventaja competitiva.

En síntesis hay dos grandes categorías de atributos a observar: los que tienen carácter cuantitativo y aquellos de tipo cualitativo. Los primeros son medibles a través de números por ejemplo productividad, rentabilidad, participación de mercado o inversión. Los cualitativos en cambio son conceptuales y no siempre son tan claros y lineales de valorar como interpretar datos numéricos porque pueden incidir en muchos aspectos del posicionamiento difíciles de valorizar. Es lo que ocurre con aspectos como el nivel de compromiso del personal, su motivación, integración, creatividad, libertad de acción, actitud frente a los desafíos nuevos, comunicación, etc.

En relación al benchmarking aplicado a la estrategia personal, le diré que le tengo más confianza que como estrategia empresarial, básicamente porque es mucho más sencillo identificar y entender los factores clave en el éxito de una persona que los de una empresa, la cual presenta una serie de interacciones y códigos no siempre detectables por un observador externo.

Quizás esté pensando que todo esto está muy bien en la teoría, pero que estudiar el éxito de otra persona no le asegura nada porque usted es diferente, tiene otra historia, otra realidad, etc.

Esto es cierto. Pero también lo es el hecho de que efectivamente es posible identificar e interpretar factores de carácter estratégico (no tácticos) que sean facilitadotes del éxito personal en cierta disciplina. Al fin de cuentas, ese es el método que emplearon los creadores del concepto "Programación neuro linguística" o PNL.

La PNL es una disciplina actualmente muy conocida en las areas del aprendizaje, la comunicación y la psicoterapia. En esencia es un modelo muy útil para entender la interrelación entre el sistema nervioso, el lenguaje y la conducta de las personas.

¿Sabe cómo se originó? A través de un proceso de benchmarking realizado por los investigadores norteamericanos Richard Bandler y John Grinder quienes se propusieron analizar los factores determinantes del éxito profesional de tres terapeutas de su país: Virginia Satir, Milton Ericsson y Fritz Perls. Estos terapeutas tenían resultados consistentemente mejores que sus colegas y lo que hicieron Bandler y Grinder fue analizar porqué y si existía una correlación entre ellos. Si bien el fin de los investigadores no era competir en la sicoterapia, el método que utilizaron es de mercadotecnia.

Vamos a un ejemplo concreto. Supongamos que usted es técnico en informática, con una preparación dentro del promedio y le gusta su trabajo. Busque a una persona a la que pueda considerar un modelo de éxito en el rubro de la informática ya sea porque es un referente, porque obtiene buenos ingresos, es codiciado por los potenciales clientes y disfruta lo que hace.

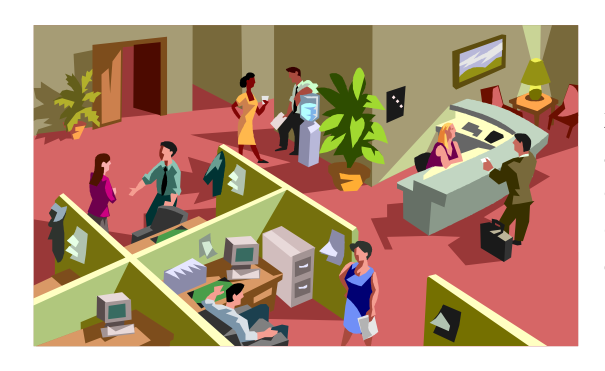


Intente conocerlo, poniéndose en esa actitud abierta que tienen los niños con sus maestros, captando lo que dice, hace y siente, cómo se comunica, qué actitudes tiene, etc. Lo importante es relevar la totalidad de la información y no quedarse sólo con lo más llamativo o con aquello que se identifica con lo que usted cree que es bueno.

Luego procure sacar la "esencia"de ese conjunto de elementos observados, que hace a ese técnico muy exitoso. No importa en esta etapa que comparta o no sus puntos de vista. No debe filtrar datos.

La siguiente etapa es analizar cuáles de esos aspectos clave en el éxito de esa persona son plicables para usted total o parcialmente sin que pierdan su sentido.

Este benchmarking como estrategia personal es sumamente útil en cualquier campo de actividad. **Basta tener la humildad necesaria para reconocer a priori que no somos los exclusivos dueños de nada y que siempre tenemos mucho que aprender de las personas que triunfan.**



Como en tantos otros aspectos de la vida, la información para una buena estrategia está ahí, al alcance de la mano cuando hay oportunidad de benchmarking. La trampa es que siempre resulta más tentador despreciar al competidor o culpar a su suerte o a sus ventajas que aprender de él.

Recuerdo la primera vez que asistí a un seminario de capacitación empresarial fuera del País dirigido a supervisores de ventas. El modelo de capacitación que conocía hasta entonces era el que había visto en la universidad, que básicamente consistía en clases magistrales con mucha información, comunicación en un solo sentido, donde los alumnos poco o nada aportábamos. Me encontré con la sorpresa que a nivel empresarial existía otro posible modelo educativo y tuve la buena fortuna de ver docentes muy exitosos que disfrutaban de su trabajo. La esencia era motivación, empatía y comunicación en dos sentidos. Es decir, nada que ver con la idea de capacitación que traía.

Al regreso y tan pronto hubo ocasión, puse en práctica el modelo que había visto dentro de mis posibilidades y realidad, pero procurando respetar la “esencia”. La verdad es que resultó sorprendente el impacto en la gente y la respuesta.

Creo que fue posible hacer esto porque entonces tenía la buena condición del novato, esa que le lleva a uno a tener una actitud contemplativa con la que es mucho más fácil aprender.

En 20 años de trabajo de capacitación a nivel empresarial he comprobado que sólo aprende algo aquel que cree que puede aprender algo, el que tiene la actitud de humildad. Cuando una persona asiste a un seminario con la actitud de “ya lo se”es muy probable que no aprenda nada independiente de lo que le ofrezcan. Por oposición, cuando la actitud es “algo voy a aprender”es altamente probable que se lleve alguna enseñanza que-quien sabe- pueda ayudarlo en forma trascendente, esto independientemente del nivel de conocimiento y experiencia que se tenga.

Igual ocure con el benchmarking personal. Si cree que ya lo sabe todo sobre actitudes, trabajo y posicionamiento, las posibilidades de aprender pasarán frente a usted sin que pueda siquiera verlas. La primera y principal razón es la soberbia.

5-4 ERRORES CON EL BENCHMARKING

Al igual que con cualquier otra actividad de carácter estratégico, con benchmarking se pueden comenter errores.

El más común es intentar copiar un modelo exitoso tal cual lo realiza otro. La falla es que un modelo resulta exitoso **en función** de quien lo lleva adelante, su realidad de mercado, su experiencia, posicionamiento, etc. Si lo que se pretende es copiar una "receta", bien puede no funcionar aplicada a otra realidad para la que fue concebida.

La solución para esa posible dificultad es en primer término apreciar y comprender la



esencia del sucesoy no sólo la apariencia.

Por ejemplo, supongamos que a usted le toca el desafío nuevo de dirigir personal. Decide hacer algo de benchmarking y estudiar como hace un buen jefe que conoce. Comprueba que la gestión de ese jefe es muy exitosa porque consigue liderar a su personal, motivarlo, comprometerlo y desarrollarlo, entonces la clave será identificar qué conocimientos, habilidades y actitudes de ese jefe aparecen como pilares de su éxito, cómo los lleva a la práctica y con quien. Es decir qué características tiene su gente en cuanto a experiencia, tipo de trabajo, cultura, etc. Luego tendría que analizar cuál (es) de las características exitosas podrían ser aplicadas por usted como jefe para la realidad de su personal. Si tiene la convicción de que algo podrá aplicar es altamente probable que encuentre la mejor manera de hacerlo. Detectar la esencia del buen resultado y procurar su aplicación.

Ayuda en gran forma adoptar la posición de un observador "neutral" para apreciar la totalidad de la información sin pasarla por los naturales filtros que operan cuando estamos involucrados en algo. Para captar la esencia se hace necesario no filtrar ni seleccionar.

Otro error común con el benchmarking es hacer tantas **adaptaciones** al modelo exitoso que finalmente quede desvirtuado. Por ejemplo, si se es comerciante y comprueba que el éxito de un competidor radica en su excelente comunicación con los clientes ya que lo encuentran siempre disponible para asesorarlos y además parece hacerlo de muy buena gana con gran solvencia y dedicación. El error de adaptar sería intentar reproducir este modelo pero sin estar en el negocio, de manera que con directivas "adecuadas" los empleados procuren una excelente comunicación con los clientes porque esto "hace la diferencia".

¿Es igual para el cliente que lo escuche y asesore un empleado? ¿Tienen los empleados la actitud correcta? ¿Tienen los empleados el tiempo para hacerlo bien sin descuidar sus trabajos actuales?

En síntesis, no se trata de importar un modelo y adaptarlo como quien instala un software en la computadora.

La tercera dificultad es que el empleo de benchmarking en estrategia personal requiere de un **esfuerzo** para promover **cambios** en uno mismo. Partamos de la base que quien lleva adelante un modelo exitoso, probablemente se siente muy cómodo con él. Por su personalidad, experiencia y conocimientos lo vive con naturalidad.



Si usted va a procurar replicar en su vida la esencia de ese modelo, deberá ponerse en condiciones de conocimientos, habilidades y actitudes apropiadas y esto conlleva una inversión de recursos, especialmente su tiempo, para que esté en condiciones.
Todos podemos apreciar el desempeño de personas que son exitosas, sin embargo pocos están dispuestos –si llegan a entender como hacerlo- al esfuerzo para alcanzar resultados del mismo nivel. Ya sea porque requiere mucha más preparación que la que tenemos, mayor dedicación, dejar de lado ciertos aspectos del carácter o tomar un riesgo.



El benchmarking también requiere un poco de inspiración y mucho de transpiración.

5-5 LA PARADOJA DEL MODELO EQUIVOCADO

Ya que estamos hablando de modelos, quiero referirme al modelo equivocado aunque obviamente nadie lo elige en forma voluntaria.
He comprobado en diversas areas de actividad que muchas personas tienden a **repetir modelos** que los impactaron en sus comienzos, aunque estos hubieran sido altamente insatisfactorios o reprobables por sus resultados. Por eso lo califico como paradoja.



Es algo así como grabar una mala melodía cuando las pistas están en blanco.

¿Esto le sorprende?
Ocurre en el área de administración de recursos por ejemplo, cuando se toma como válido el ejemplo que se vivió al comenzar. Puede que el mismo fuera ineficiente pero de alguna forma se constituye en un modelo conocido y replicable naturalmente.
Descuido al manejar los gastos, liberalidad excesiva, tendencia a las soluciones fáciles como cambiar equipos en vez de repararlos, etc.
En el área de los recursos humanos algunas personas adoptan una posición arbitraria y autoritaria como jefes cuando su primer jefe se comportaba de esa forma. Más allá de reconocerlo como alguien que les dejó una muy mala impresión, terminan replicando el modelo.
Otro tanto ocurre con los docentes y el prototipo que transmiten a sus alumnos.
¿Y con los padres?
Hay en nuestro aprendizaje una especie de vulnerabilidad cuando se trata de grabar como modelo las primeras experiencias en especial si estas son prolongadas en el tiempo.
Es conveniente estar atentos a este fenómeno y evitarlo.
Representa la antítesis del benchmarking y a diferencia de este, no se hace como resultado de algo racional y trae como consecuencia la replicación de ineficiencias.

5-6 UNA VISIÓN DIFERENTE: EL BENCHMARKING INTERNO

Hemos visto que benchmarking es comparar y se aplica a los competidores. Pero si la esencia es replicar lo que mejor funciona, ¿porqué no hacerlo sobre uno mismo?

Quiero decir que todos tenemos áreas de actividad personal en las que somos más exitosos, ya sea en ciertos trabajos, deporte, relaciones sociales, arte o con algunas personas en particular.



Lo que llamo benchmarking interno se refiere a detectar los **aspectos más trascendentes de aquellas cosas que hacemos bien**, con resultado de acuerdo a las expectativas y que producen satisfacción.

Es muy posible que en las referidas actividades, estemos poniendo en marcha estrategias muy adecuadas aún sin ser concientes de ellas.

Si procura develar cuál es la esencia de esos buenos resultados que obtiene en particular en esa área –y quizás no en otras- estará en una buena posición de **replicar los factores positivos** para cambiar resultados adversos.

Así como una empresa puede analizar su accionar en las áreas o departamentos que mejor desempeño tienen, o con productos en especial, aprender de ellas y difundir las cosas buenas, usted puede hacerlo con sus diferentes actividades.

Para lograr esto hay que aprender a **develar las claves de los buenos resultados** en uno mismo y en vez de buscar la explicación en el entorno favorable o la suerte, pensar que la clave puede estar en sus manos.

Piense lo que ocurre con alguna persona que conozca, muy exitosa en un área en particular y deficiente en las otras. ¿Qué ocurriría si fuera capaz de utilizar los comportamientos “clave” que lo hacen exitoso en los otros ámbitos de su vida?

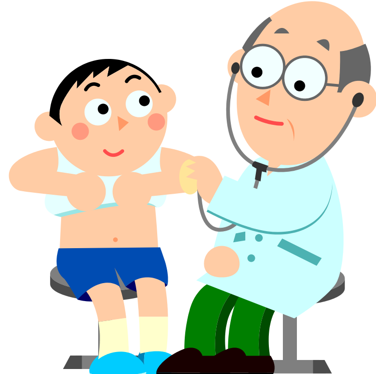
¿Puede usted hacerlo?

5-7 EMPATÍA, UN CONCEPTO FUNDAMENTAL EN EL CAMPO ESTRATÉGICO

Empatía significa la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona.

Es una idea de gran trascendencia en las comunicaciones interpersonales y se insiste en ella porque implica una actitud que siempre nos cuesta esfuerzo.

Cada uno está "naturalmente" inclinado a pensar primero en sí mismo, sus necesidades, deseos y prioridades. Por ello eso de poner en primer término a consideración los intereses de otro y desplazar los propios parece antinatural



Sin embargo, no tenga ninguna duda, es altamente efectivo. La misma trascendencia que posee la empatía en el campo de las comunicaciones la tiene en el area de las estrategias. Pero al igual que ocurre en las comunicaciones, también es difícil empatizar porque cada quien piensa en términos estratégicos **desde su visión.**

Esa condición determina que cada uno proyecta sus propios valores como si fueran "los valores", condicionando también lo que cree deberían ser los valores de su target y sobre esas premisas construye su estrategia. Digamos que el target (o "blanco") es todo aquel que pueda ser destinatario de nuestra estrategia personal.

Si logra aplicar empatía conseguirá conocer a su target, sus realidades, prioridades y paradigmas y estará más cerca de compartir "su visión" del tema y tendrá entonces muchas más posibilidades de plantear una estrategia acertada.

Lo que es más importante aún, es muy probable que la empatía lo estimule a cambiar ciertos aspectos de su personalidad que con la lógica del otro (su target) no sólo no son buenos para la estrategia sino que significan una descalificación. Y verá entonces cómo se abren puertas que parecen infranqueables, se consiguen actitudes más permeables y se allanan los caminos del entendimiento.

Creo que con demasiada frecuencia alguna gente dedicada al marketing se olvida de la empatía porque está educada y ejercitada en analizar los mercados para sacar conclusiones y desarrollan fuertemente el valor de **su punto de vista** desde el cual muchas cosas pueden llegar a ser incomprensibles e incluso invisibles. Hay una cierta correlación entre los éxitos que se pierden y la pérdida de empatía, como si el factor soberbia entrara a tallar en forma imperceptible pero progresiva.

En consecuencia, lo que propongo es emplear algo de tiempo en procurar tener la misma visión que tiene el target. Aprender a razonar y sentir como él, intentar entender sus valores y así estar en "sintonía", la mejor posición para una propuesta estratégica.



Mientras trabajaba como gerente de marketing de una empresa farmacéutica, tuve la creciente sensación de que el trabajo de escritorio me había situado demasiado distante no sólo de los clientes directos –farmacias, instituciones de salud y médicos- sino de la gente que consumía nuestros productos. Opté por seleccionar un grupo de farmacias a las cuales visitar personalmente y con esa excusa poder ver, oir, sentir y palpitar la realidad de los usuarios en su medio natural.

Muchas de las cosas que percibí con esa experiencia, no estaban en las auditorías de mercado y esto se debe a que una auditoría no es una perspectiva de 360 grados sino apenas conclusiones estadísticas de aquello que fue relevado.

La referida experiencia me permitió entender muchas cosas, investigar otras y sobre todo acercarme un poco más a eso tan anhelado en marketing: conocer el target.

Esto es lo que el reconocido experto en marketing, Sr. Tom Wise llama "gestión itinerante", no para que el gerente o dueño de la empresa vaya al campo a hacer el trabajo de sus colaboradores ni a sacar provecho de su mayor nivel de autoridad, sino para escuchar, ver, sentir y empatizar. Esto hace posible tener una visión del negocio más aproximada a la que tiene el target y así imaginar y desarrollar propuestas que superen la visión miope del escritorio (siempre cómodo y con aire acondicionado…).

Ocurre en los negocios que a veces la solución a un problema la aporta alguien que no tiene que ver con el tema, lo que se conoce como "out sider". ¿No será que esa persona tiene una mejor perspectiva que los propios involucrados?

Para mejorar la perspectiva hay que cambiar de posición.

¿Porqué no hacerlo con el target personal?

5-8 LAS ACTITUDES EN LA ESTRATEGIA PERSONAL

Como sabemos, las **actitudes** personales se manifiestan en **conductas**.

Nuestras conductas son observables por los demás, aunque no digamos nada. Es por ese motivo que resulta complicado disimular actitudes. En general son de manifestación espontanea y muchas veces nos dejan bastante mal parados.

Resultan de alto impacto en nuestro relacionamiento y probablemente son más trascendentes que ningún otro componente.

Las actitudes son complicadas de educar y cambiar, pero esto no es imposible si existe la voluntad de hacerlo.

En función de estos atributos, **las actitudes personales constituyen una variable de especial relevancia estratégicamente hablando**.

Vivimos un mundo que –lamentablemente- nos envía algunos mensajes equivocados en relación a las actitudes y es por ello que quisiera ser muy directo aún a costa de quedar a “contra mano” de la mayoría. Considero que vale la pena que lo piense y juzgue.

La sociedad actual hace un aparente culto a la espontaneidad y la transgresión.

Observe la cantidad de minutos que se dedican en televisión y cuántos espacios en medios gráficos a difundir a las personas (sean actores, políticos, empresarios…) que tienen una inclinación al “desborde”. Porque dicen lo primero que les viene a los labios, porque no miden las consecuencias, porque rompen las reglas, es suficiente “mérito”



para darles espacio.

Nuestros hermanos argentinos ya encontraron hasta un nombre específico para los personajes públicos que suelen utilizar el desborde como impronta personal: los “mediáticos”. Dicen en los medios de comunicación que son muy efectivos para atraer audiencia. Sin dudas que no lo son en contribuir a una sociedad mejor.

Se cambia así el culto a la prudencia por el de la imprudencia. Se sustituye la admiración hacia la educación del carácter por la exaltación al mal carácter. Se pierde el interés por respetar normas y valores porque se cotiza mejor la transgresión.

Hasta se puede comprobar este tipo de conducta en algunos hombres de estado.

Nos acostumbramos a contemplar esta realidad como parte de un show moderno que va ganando espacios. Un cierto cambio cultural que nos hace reir en forma cómplice de las mismas cosas que rechazamos en nuestras relaciones personales. Lo percibo como un culto aparente porque si bien es buscado como entretenimiento, no lo aceptaríamos en un colaborador ni lo desearíamos para las personas que más queremos.



Esta realidad significa una nueva oportunidad en términos estratégicos. Hay que aprovecharla.

Observe que más allá del show que cautiva y contagia a mucha gente, a la hora de elegir para sí, se revalorizan las cosas.

Porque siguen siendo muy importantes la prudencia, la confiabilidad, la templanza, el respeto por las normas y la autoridad.

¿Qué actitudes son las que conmueven realmente a la gente? ¿Cuáles hacen aflorar las mejores reacciones y los mayores esfuerzos?

A tener esto en cuenta a la hora de definir estrategias personales. A desarrollar actitudes verdaderamente positivas. A educar más nuestro carácter como educamos nuestro intelecto. A no dejar de percibir lo que sirve y descartar aquello que no sirve, por mas que esté de moda.

Quisiera también hacer referencia a la trascendencia de cuidar más **la salud** en relación a las actitudes. El cuidado de la salud física también está de moda. Lo está por razones médicas y por causa del hedonismo, muy extendido también en la actualidad.

Pero hago un énfasis especial en la importancia del cuidado de la salud en lo referente a las actitudes por las consecuencias que tiene en ellas.

Decía Vincent Lombardi, entrenador de futbol americano y varias veces campeón con su equipo: "…la fatiga nos vuelve cobardes…", la traducción del inglés también podría ser nos vuelve débiles, vulnerables. Lombardi, quien desarrolló un verdadero sistema de motivación para sus jugadores, insistía en la importancia de la actitud en los resultados. Sus discípulos dicen que estos principios enseñados y practicados por Lombardi no sólo les fueron útiles para el deporte, sino para todos los ámbitos de su vida. Su filosofía se basó en el esfuerzo personal y la disciplina.

Ser disciplinado implica renunciar a ciertas cosas en pos de un objetivo. Evitar la fatiga inútil es una medida personal imprescindible para cualquier actividad profesional que pretenda encarar profesionalmente.

Cuidar el decanso adecuado, hacer ejercicios aeróbicos y alimentarse correctamente son fundamentales. Estos hábitos tienen que formar parte de sus rutinas como un elemento estratégico, más allá de las "ganas" que pueda tener cada día.



El bienestar físico que genera una rutina saludable se acompaña de mejores actitudes –más positivas-, mayor creatividad y dedicación a la tarea.

Hay gente de todas las edades que vive crónicamente cansada, producto –entre otras cosas- de dormir pocas horas. Sabe bien que cuando dormimos poco estamos más irritables y hasta los pequeños esfuerzos parecen más difíciles.

Se trata entonces de dirigir nuestros hábitos por el camino más inteligente desde el punto de vista estratégico. Los resultados son inmediatos y además le diré que eso formará parte de su posicionamiento, contribuyendo al mismo con atributos muy positivos. Conseguir vencer la pereza no solamente abre las puertas a una vida más saludable en términos físicos sino que educa la voluntad para superar las dificultades en general.

5-9 LA CALIDAD EN LA ESTRATEGIA PERSONAL

Hoy todo el mundo habla de calidad. Cuando se refieren a productos o servicios hablan de “buena calidad”.

En primer término quisiera comentarle que en la cultura empresarial, aunque se ha mantenido como un atributo deseable, el concepto de calidad fue modificándose en el tiempo en relación a su alcance y los mecanismos para lograrla.

La idea tradicional de calidad se refería a características del producto o servicio que lo hacían más costoso ya sea por sus componentes más valiosos o exclusivos, por una sofisticada tecnología, por una extraordinaria durabilidad o por el costo implícito de un vasto control de calidad.

El concepto moderno de calidad en cambio, pasó de ser un atributo diferenciador a constituirse en un requisito para competir, que puede incluso hacer bajar costos pero por sobre todo apunta a **adecuar el producto a la exigencia de la demanda**. Esta idea trae implícita la **satisfacción** del cliente como objetivo de la calidad y en consecuencia digamos que un producto lo proporciona o no, pero no deberíamos hablar de “buena” o “mala” calidad con los criterios actuales.

¿Cómo se consigue calidad sin encarecer en forma extraordinaria el producto o servicio?

Se logra conociendo las expectativas reales de los clientes y siguiendo ciertas normas que cubren desde el abastecimiento de insumos, los procesos internos de la empresa, la venta, distribución y servicio post venta. Esto se aplica siempre con la convicción de que **cada día se puede mejorar**. Como los errores en cualquiera de estas etapas se minimizan, tambien descienden sustancialmente los desperdicios y las devoluciones y en consecuencia el nuevo concepto correctamente implementado acarrea un ahorro.

Ahorro en el ámbito empresarial representa competitividad. Además satisfacción se acompaña de mayor fidelidad de los clientes.

Competitividad es uno de los objetivos importantes para trazarse un plan estratégico personal al que el concepto moderno de calidad puede contribuir de manera significativa. Se aplican los mismos elementos que para la gestión empresarial: conocimiento de las expectativas de sus clientes, seguir ciertas normas en relación a los insumos, procesos y productos y aplicar mejora continua.

La decisión de incorporar calidad a su plan es estratégica pero la implementación tiene carácter táctico y por ello entraremos en la parte práctica cuando desarrollemos el capítulo 7. En el mismo trataremos qué cosas concretas hacer para aportar a su plan elementos de la cultura actual de calidad.

En términos de estrategia personal, hablar de calidad es referirse al mejor conocimiento del cliente, integrar a todos los eslabones de la cadena, proponerse hacer las cosas bien desde el comienzo -y siempre-, siguiendo normas y procedimientos y tomando el desafío de mejorar aunque sea un poco cada día. Su cliente percibe entonces que usted es previsible y que vale lo que cuesta.

6) ¿POR DONDE EMPEZAR?

Existe en mercadotecnia una herramienta que aprecio mucho y que en lo personal me ha resultado de gran utilidad en varios ámbitos: el análisis FODA (o SWOT por sus siglas en inglés). Es muy conocida por los especialistas en el tema, de manera que a ellos les pido excusas por detenerme a explicarla para quienes es novedad.

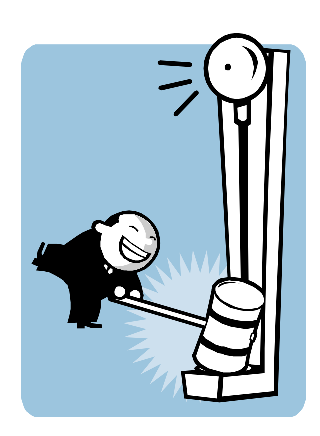
FODA proviene de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Voy a procurar exponerle el alcance de estos conceptos y cómo puede aplicarlos a su vida para un análisis estratégico ordenado, tal como lo haría un consultor.

6-1 ¿A QUÉ SE DENOMINAN FORTALEZAS EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS?

Se llama así a aquellos atributos que posee un producto o una empresa, que le significan una ventaja competitiva, es decir en relación a sus competidores.

Una **fortaleza** no es cualquier atributo que pueda considerarse positivo sino aquello que además **no lo poseen todos los competidores**. Veamos algunos ejemplos.



Si una marca de televisor ofrece un modelo con una gran calidad de imagen basada en cierta tecnología exclusiva, eso constituye una fortaleza para ese modelo. Pero si tan sólo puede anunciar que tiene una “excelente imagen”, digamos que tan buena como la de cualquier otra marca, eso no constituye una fortaleza en términos estratégicos.

Algunos atributos pasan a ser fortalezas de una marca en particular porque están integrados a su posicionamiento. Un ejemplo de ello es lo que ocurre a la marca de vehículos Volvo con el atributo “seguridad” debido a que han trabajado desde siempre para ser pioneros en incorporar elementos de seguridad de última tecnología en todos sus modelos. Eso ha hecho que la condición “seguridad” esté ligada a su marca y constituya una de sus fortalezas cuando un cliente pone en la balanza las cualidades y precio.

Ahora, hablando de usted, ¿qué elementos podrían ser considerados como fortalezas en su estrategia? Analicemos algunos que generalmente son bien conceptuados y que pueden marcar diferencias en las actitudes, los conocimientos y las habilidades.

6-1.1 **Fortalezas** en el campo de las **actitudes**

Alegría: tiene un estado interior fresco y luminoso que le genera bienestar, altos niveles de energía y disposición a la acción constructiva.

Autenticidad: muestra lo que realmente es, sin dobleces.

Autocontrol: es dueño de sus estados de ánimo y reacciones.

Caridad: se complace en hacer el bien a los demás.

Capacidad de comunicación: consigue transmitir sus mensajes de manera que se entiendan.

Constancia: se mantiene firme en el tiempo para conseguir sus propósitos.

Empatía: se pone en lugar del otro para comprenderlo mejor.

Espíritu de servicio: procura hacer lo que otros necesitan.

Generosidad: Es capaz de desprenderse de cosas valiosas (como su tiempo…)

Honestidad: Se expresa y comporta con coherencia según los valores de verdad y justicia.

Humildad: es conciente de sus limitaciones.

Obediencia: cumple con lo indicado por quienes son sus referentes formales.

Paciencia: Es capaz de esperar resultados sin desalentarse.

Rectitud de intención: busca hacer el bien con sus acciones.

Saber escuchar: tiene una actitud correcta para oir y entender.

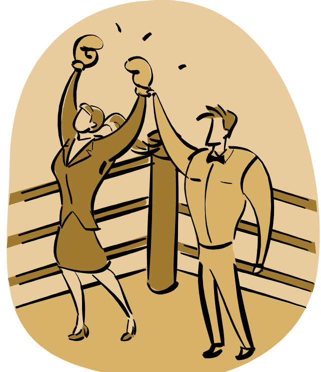
Solidaridad: se compromete con acciones que procuran el bien común.

Tolerancia: Acepta resultados aunque se aparten de lo esperado.

Las actitudes forman parte de nuestro carácter. Lo bueno es que podemos trabajar sobre ellas de tal forma que cultivemos aquellas que significan fortalezas y quitemos protagonismo a las que determinan debilidades, porque en la práctica funcionan de manera antagónica.

Por ejemplo, si se propone cultivar una actitud alegre (fortaleza) por añadidura estará quitando una debilidad que es la actitud de tristeza. De igual forma, si trabaja para ser más humilde (fortaleza) abandonará las conductas de soberbia (debilidad).

Vale decir que cuando mejoramos actitudes no sólo agregamos elementos de signo positivo sino que quitamos al mismo tiempo algunos de signo negativo, ya que en esta materia la neutralidad es infrecuente. Eso es lo bueno.



También es bueno que puede agregar a sus actitudes positivas que significan fortalezas, todas las que quiera o que su capacidad de cambio le permita, alcanzando entonces a concretar muchas actitudes que lo distinguen positivamente para hacer más diferencias de tipo estratégico.

Lo desafiante –no necesariamente malo- es que modificar actitudes es algo que demanda bastante esfuerzo y perseverancia. No es como aprender algo y entonces ser capaz de repetirlo. Cambiar actitudes se plantea como un desafío personal en el que luchamos con factores internos que con frecuencia no conocemos del todo.



Sin embargo no importa esto si tiene clara la meta y le pone la energía necesaria.

En relación al marketing, ¿se imagina si pudiera asociarse o contratar a una persona que reúna todas las actitudes que representan fortalezas? ¿cuánto vale alguien así?

¿cuánto quiere valer usted? No me refiero sólo en términos económicos.

6-1.2 **Fortalezas** en el area de los **conocimientos y habilidades**

Es evidente que una empresa de cualquier rubro necesita disponer de los conocimientos necesarios para su actividad, lo cual es posible a través de su gente. Si se propone incursionar en un área nueva, necesita hacerse de los conocimientos apropiados ya sea preparando a su propia gente o contratando personal calificado, sólo para alcanzar el nivel imprescindible requerido en esa area. También necesita disponer de las habilidades (ser capaces de…) para la aplicación de los conocimientos.

Cuando una empresa dispone de conocimientos y habilidades para lograr un objetivo mientras que los competidores carecen de ellos, se dice que tiene el “know how” que traducido sería el saber **cómo se hace algo mejor que los demás**. Indica una condición que una empresa posee para obtener cierto resultado ya sea porque domina una tecnología, administra recursos escasos, da un servicio no accesible a otros, conoce procesos que requieren especialización y/o experiencia, etc.

La empresa que ostenta esa condición posee una ventaja estratégica frente a sus actuales competidores y queda más resguardada de posibles nuevos competidores. Es uno de los elementos de **valor en lo que se refiere a la marca.**

En el campo de los conocimientos y habilidades personales esto se aplica totalmente. Estos son imprescindibles para cualquier trabajo por sencillo que parezca.

Usted posee ciertos conocimientos y habilidades que son producto de su formación y experiencia; ellos le permiten desempeñar la actividad que realiza.

Si lo vinculamos a un ejemplo sencillo como el saber conducir un auto, decimos que la información necesaria que le proporcionan en una academia en relación a cómo poner en marcha el vehículo, la secuencia de los cambios, para qué sirve cada pedal, etc, son los conocimientos. Luego es necesario que se ponga tras el volante y practique, que lo haga usted mismo, se equivoque y corrija para desarrollar sus habilidades.



Lo primero es instrucción y lo segundo adiestramiento. Ambos son complementarios para dominar cualquier actividad que implique hacer cosas.

Para un cheff en gastronomía se complementan el conocer las recetas y saber ejecutarlas con éxito, para un cirujano el tener los conocimientos sobre las técnicas quirúrgicas y el entrenamiento para ejecutarlas, para un docente de matemáticas el conocer los teoremas y ser capaz de trasmitirlos.

Sus competidores, es decir aquellos que van tras el mismo target que usted, también tienen sus conocimientos y habilidades que les permiten ser más o menos exitosos.

¿Cuándo se transforman conocimientos y habilidades en fortalezas personales?

Cuando disponga de una información y/o destrezas que hagan una diferencia con los demás. Cuando tenga un "know how" del que no todos los competidores disponen.

La mayoría de las personas valorizan a la formación académica como algo definitorio. Sin embargo aunque la formación ayuda de manera significativa a hacer una diferencia, lo verdaderamente relevante es **el saber y no el título**.

Cuando el "saber hacer" marca diferencias, hace especialmente valiosa a una persona y esto sí se constituye en una ventaja competitiva. Por este motivo, si son muchos en un mercado los que poseen cierto nivel de conocimientos y habilidades, por sí sólo no es



una fortaleza para ninguno de ellos.

Quizás esta realidad resulte frustrante para los jóvenes que egresan de la universidad o escuela de negocios y creen que el objetivo definitivo es un título académico. Cuando por fin lo consiguen luego de muchos esfuerzos y se lanzan al mercado laboral, compiten con otros en idéntica situación y se percatan entonces que esto no es una fortaleza frente a sus pares egresados sino solo una ventaja ante los que no estudiaron.

El mercado (también en el que usted compite) se rige por ciertas leyes o principios que permiten predecir su comportamiento. Probablemente tiene claro que una de esas leyes es la de oferta y demanda, en virtud de la cual cuando en cierto mercado hay abundancia de oferta de un producto o servicio frente a una demanda constante, el precio de los mismos tiende a descender.

Las empresas que salen al mercado a contratar personal utilizan este principio y pueden reclutar personal con muy buena formación académica por un relativamente bajo costo en muchos países. Esto ha "aplanado" la pirámide salarial de las empresas, acortando las diferencias entre el personal poco o nada calificado y el calificado. Más allá de la justicia o no de este hecho, hay que manejarlo como una de las variables de mercado.

¿Cómo hacer para valorizarse?

La respuesta es sencilla: incorporar conocimientos y habilidades que tengan demanda y que otros de su misma condición -colegas- no tengan. Por la ley de oferta y demanda pasará a ser algo poco ofertado y en consecuencia (si hay demanda) su precio será superior. Podrá tener entonces expectativas genuinas de obtener una mejor remuneración por su tiempo, o una posición de mayor influencia en la institución. También estará en mejor condición de elegir más libremente donde y cómo trabaja.

Desarrollar destrezas es tan o más difícil que incorporar conocimientos. En algunas disciplinas son las habilidades las que marcan diferencias.



Recuerde que las destrezas se incorporan con entrenamiento. Por eso es muy necesario el entrenamiento como parte de una formación integral.

El entrenamiento no es sólo físico sino que aplica a la puesta en práctica en general. Podemos entrenarnos para dar una conferencia, resolver un problema de física o para comunicarnos mejor.

Cuando haya logrado un nivel que sea poco frecuente en su mercado, será un producto muy preciado. Para cualquier disciplina, aún aquellas basadas en información, el desarrollo de habilidades diferenciadoras es fundamental.

Algunas personas no ven esto y pretender salir a competir únicamente basados en conocimientos. Ofrecen títulos que avalan profusa información y no consiguen marcar diferencias. Por ello le recomiendo especialmente que se ejercite en su área de trabajo como objetivo académico, aún sin conseguir una remuneración aceptable a cambio, si eso le permite incorporar o mejorar habilidades.

En este sentido y para orientar acertadamente su formación (cómo y para qué quiero prepararme) es muy importante que previamente disponga de la información del mercado laboral para fijar objetivos personales. Insisto en este punto porque he visto muchas veces a empresas y personas procurar la información recién cuando salen a competir, cuando el “gasto” ya está hecho y por si fuera poco, la oportunidad de hacer otra cosa más productiva, está perdida.

6-2 ¿A QUÉ SE DENOMINAN OPORTUNIDADES EN ESTRATEGIA?

A los efectos del marketing, se llaman oportunidades a las realidades del mercado que representan una **mejor posibilidad actual o potencial** para el producto o la empresa que para sus competidores.

Una oportunidad no es cualquier viento a favor que sople, sino el que sus velas puedan aprovechar mejor que otros.

Se generan oportunidades vinculadas a las características de los competidores, la demanda, los intermediarios, la normativa vigente en la materia, los canales de distribución, etc.

Veamos algunos ejemplos y le recomiendo que los vincule a su persona, sus objetivos, estrategia y posibles competidores.

Oportunidades en relación a los competidores:

-Que existan pocos competidores en relación a la demanda.

-Cuando los competidores no satisfacen cualitativamente a la demanda.

-No disponen de los recursos necesarios.

-Son ineficientes.

-No tienen capacidad de respuesta.

-No hay marcas fuertes (¡posicionamiento!).

Oportunidades en relación a la demanda:

-Insatisfacción con lo que está obteniendo actualmente.

-Necesidades no descubiertas o no desarrolladas.

-Sensación de cautividad por parte de los consumidores (esta siempre es indeseable…). Es el caso del consumo obligado frente a los monopolios.

-Poca fidelidad a las marcas existentes.

-Gran número de demandantes con escaso poder de negociación.

Las dos situaciones que encabezan la lista son especialmente interesantes porque permiten ser primero en dar respuesta a lo que la demanda necesita.

Oportunidades generadas en la intermediación y distribución:

-Intermediarios insatisfechos con los proveedores actuales.

-Procesos de intermediación y distribución poco eficientes.

-Poca importancia de la intermediación para su producto.

Oportunidades relacionadas a la normativa vigente

-Leyes, decretos o reglamentos actuales que puedan ser favorables a nuestros intereses y adversos para los competidores.

-Cambios previsibles en la normativa que coloquen en desventaja a los competidores.

Los citados son unos pocos ejemplos de aquellos elementos que pueden tener aplicación a la estrategia personal.

Para competir en cualquier mercado tiene que estudiar **previamente** las oportunidades que el mismo presenta. Su éxito estará ligado al uso inteligente que haga de esas oportunidades.

En este capítulo, es interesante referirnos al concepto "suerte". Algunos creen firmemente que el éxito está más ligado a la suerte que a ninguna otra cosa.

Si analizamos la realidad con un criterio objetivo, la suerte tiene un papel trascendente en algunas situaciones como el lugar donde nacemos, los condicionamientos genéticos, algunos accidentes no vinculados a decisiones imprudentes y poco más. Sin embargo, la mayoría de las cosas que nos ocurren se deben a decisiones propias.

En cierta oportunidad encontré una definición de "suerte" con la que adhiero totalmente y dice: **"la suerte es la oportunidad que se presenta a quien se ha preparado para aprovecharla**".

La idea es que las oportunidades desfilan frente a mucha gente, pero solo algunos las aprovechan. Esto es especialmente válido en lo que refiere al desarrollo personal, el tipo de personas con quienes nos relacionamos (no me refiero a interés material), la receptividad frente a las posibilidades de capacitarnos, la actitud en relación al esfuerzo y a **diferenciar lo que nos conviene de lo que nos gusta** porque no siempre van de la mano.



La excusa de "…falta de suerte…"es el consuelo de muchos "amontonados", aquellos que forman parte –por voluntad propia- del montón.

No me estoy refiriendo a los que por falta de preparación o medios materiales no llegan siquiera a ver la oportunidad

sino a los que optan por actuar simplemente como la mayoría.

Para valorar oportunidades primero hay que tener objetivos y un plan. Las situaciones que resultan ser oportunidades para unos (empresas, productos o personas) bien pueden no significar nada para otros. Las oportunidades se constituyen en tales para quien las están evaluando en el contexto de un plan.

Por ejemplo si su objetivo fuera el desarrollarse para brindar un servicio en el área de la informática en cierto mercado (territorio, competidores, clientes…) deberá analizar su realidad –oportunidades- con su óptica, que de hecho es diferente a la de otra persona con otra formación, experiencia y recursos. No todos los interesados en competir en el rubro considerarán como oportunidades las mismas realidades.

Al igual que ocurre con las empresas, algunas personas cometen el error de emprender acciones para aprovechar "supuestas" oportunidades que no resultan ser tales a la hora de la verdad. En este sentido hay que ser precavido antes de tomar decisiones en base a titulares: "…es creciente la demanda de personal trainners…". Con una noticia como esta gente emprendedora se prepara para ser uno de estos afortunados pensando que tendrá que dar citas con anticipación y podrá cobrar muy bien por el servicio. Luego tal vez encuentra al ofrecer el servicio en cierto lugar que la mayoría de las personas que quieren ejercitarse concurren a un club o lo hacen en forma independiente y sólo una pequeña proporción recurre a un entrenador personal y tiene para elegir entre profesionales calificados.



Por eso le sugiero que evalúe las oportunidades reales en forma personal y con la mayor especificidad posible. Es tiempo bien invertido.

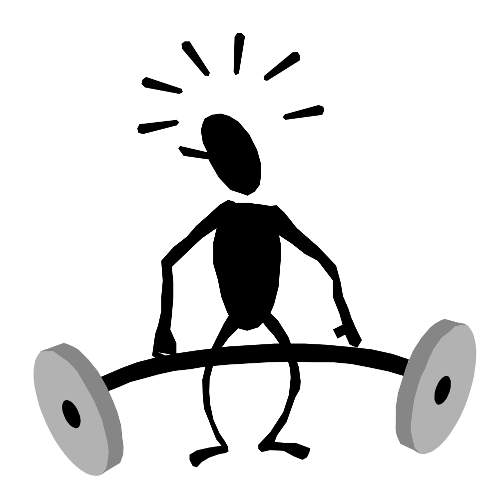
Se puede afirmar que el tener en cuenta adecuadamente y de antemano las oportunidades que presenta un mercado es básico para un uso inteligente de los recursos –de sus recursos-.

6-3 ¿A QUÉ SE DENOMINAN DEBILIDADES EN ESTRATEGIA?

Cuando nos referimos en un plan de marketing a debilidades, estamos considerando las realidades propias de la empresa o del producto que implican una desventaja comparativa respecto a los otros competidores.
Los aspectos más significativos son:

-Que se refieran a factores que ocurren "puertas adentro" de la empresa.
-Que coloquen a la empresa –o producto- en una peor situación que el resto.

Llevado el concepto al ámbito personal, **debilidades** desde el punto de vista estratégico son aquellos aspectos de su personalidad o del producto o servicio que ofrece que le significan estar en inferioridad de condiciones ante los competidores.



Desde luego que existen debilidades que aunque sean tales en lo conceptual, no tienen una gran significación, mientras que otras son descalificantes.

Al igual que con las fortalezas, podemos presentar **debilidades** en relación a **conocimientos**, **habilidades** y **actitudes**.

6-3.1 **Debilidades** en el area de las **actitudes**

Se trata de los aspectos de nuestra actitud personal que expresados en conductas no son deseables en el relacionamiento con los demás.
Es conveniente tener claro que en general tenemos en relación a estas cosas una posición de justificación para no apreciarlos o minimizar su importancia. "Mi carácter es así","La culpa no es mía", "En mi familia somos todos iguales", "A mi edad no voy a cambiar", "Que me aguanten así".
Resulta contradictorio que ese exceso de auto tolerancia se contrapone con un escaso margen de aceptación frente a las malas actitudes de los demás. Igual ocurre en las empresas, porque es cuesta arriba detectar y corregir sus debilidades relacionadas con la personalidad de sus integrantes o las malas actitudes corporativas.
Raramente en las empresas se ponen sobre la mesa en los análisis de situación los aspectos negativos que derivan de las conductas, especialmente del personal jerárquico, mientras que surgen fácilmente los elementos técnicos y de procesos que implican debilidades. También es común que se detecten fácilmente las debilidades de los competidores. Se aplica el principio de que "ves fácilmente la paja en el ojo ajeno y no ves la viga en el tuyo".

¿Qué actitudes personales constituyen **debilidades**?

-Antagonismo: casi siempre se pone en contra…
-Desobediencia: no reconoce autoridad, no cumple las directivas.
-Deshonestidad: desconoce las reglas éticas para obtener beneficios.
-Egoismo: piensa únicamente en usted .
-Incomunicación: se aisla por propia voluntad.
-Inconstancia: abandona fácilmente los emprendimientos.
-Indiferencia: no le preocupa lo que ocurra en el entorno.
-Impaciencia: evidencia contrariedad en cuanto no consigue resultados.
-Intolerancia: no acepta otro resultado más que el deseado.
-Introversión: concentra el interés en sus propios pensamientos y sentimientos.
-Manipulación: promueve que los demás hagan lo que a usted le conviene.
-Negativismo: tiende a valorar todo con pesimismo.
-Rispidez: su trato es agrio y dispara dardos a todos.
-Soberbia: considera superior todo lo que hace o dice, lo que se expresa como orgullo, vanidad y arrogancia.
-Tosquedad: es rústico en las relaciones.

Desde luego que esta no pretende ser una lista abarcativa de todas las posibles actitudes humanas que resultan negativas. Procura sí exponer que ciertos atributos de la conducta que a lo mejor tenemos asumidos como “muy normales” o “muy humanos” nos pueden poner en una posición de desventaja frente al competidor.
Es claro que cuanto mayor sea el número de estas “bellezas” del carácter, más grande será el impacto sobre el logro de los objetivos personales.
Invertimos una gran cantidad de recursos para ponernos en carrera y luego descuidamos lo que depende únicamente de cada uno.

A fin de los noventa comenzó a cobrar relevancia una nueva disciplina vinculada a las relaciones humanas que se denomina “Inteligencia emocional”. El concepto fue tratado por numerosos estudiosos del comportamiento pero no fue hasta Daniel Goleman que cobró popularidad. Goleman investigó porqué se daba el éxito en algunas personas y en qué medida se relacionaba el mismo con sus capacidades tradicionales.
Comprobó que existen ciertas competencias emocionales que van más allá de las competencias técnicas del intelecto tradicional.
Esas capacidades o talentos emocionales pueden agruparse en cinco categorías:

1- Autoconciencia o conocimiento emocional: conocerse uno mismo en lo que refiere a las emociones.
2- Autocontrol o regulación emocional: ser capaz de controlar las propias emociones.
3- Automotivación: ser capaz de ir en pos de un objetivo manteniendo el entusiasmo por encima de los estímulos externos.
4- Empatía: capacidad de ponerse en el lugar del otro para comprenderlo mejor.
5- Habilidad social: destreza en las relaciones con los demás.

Puede comprobar la importancia de la inteligencia emocional analizando los resultados de personas que conoce, por ejemplo sus excompañeros de estudio. Verá que no necesariamente han sido los más brillantes en términos académicos los que triunfaron en la vida. No se da una relación de causa y efecto entre ambas cosas.
Creo que esto tiene vinculación con algo que comenté al comienzo de este trabajo respecto a una idea de mi primer jefe en capacitación: “El mundo es de los hábiles, no de los capaces…”. Probablemente eso que mi jefe llamaba habilidad se refiriera a inteligencia emocional.
Una vez que comprenda la trascendencia del tema para su propio éxito, estoy seguro que estará dispuesto a hacer el esfuerzo necesario para quitar de su lista de debilidades en las actitudes a muchas de ellas. A propósito, ¿se anima a marcar con cuáles se sientes más identificado en el presente?

Igual que en el plan empresarial, para trabajar sobre las debilidades primero hay que reconocerlas. Aunque personalmente no lo hagamos, ellas están ahí actuando como un lastre. Mejor entonces ponerse a trabajar para quitar ese lastre.
Es natural que el proceso no sea sencillo, más difícil cuanto mayor sea la tendencia que tenga a justificarse.

El paso siguiente a detectar nuestras debilidades es valorar cuánto están influyendo (o pueden influir) en los resultados. Considere que tenemos la tendencia a suavizar el efecto de las actitudes equivocadas. Quizás es más fácil de apreciar el tema si procura medir cuánto influye la misma debilidad (por ejemplo la soberbia) en alguien que conoce y que se destaca por ella.

Le diré otra razón por la que vale la pena intentarlo aunque hoy sea usted muy exitoso. Igual que ocurre con las empresas, el fin de la fase de éxito suele darse por razones de este tipo. Hay una máxima empresarial que dice “El éxito exagerado crea el fracaso por la vía de la omnipotencia y el caos”.
Cuando nos va bien, las debilidades se menosprecian y los buenos resultados tapan lo negativo. Pero puede estar seguro que a la larga las debilidades cobran relevancia, en especial las que se relacionan a conductas. A la larga, llega la factura.
Es una actitud de buen profesional invertir recursos en superar todo lo que sea posible estas cosas.

La ética tiene mucho que ver en este tema. Una buena definición de ética dice que es la disciplina teórico práctica que se ocupa del obrar de las personas en relación a la bondad o no de sus actos y omisiones. Muchas de las malas actitudes que nos salen espontáneamente podemos modificarlas con un comportamiento éticamente correcto. En todas las sociedades se percibe una necesidad imperiosa de revalorizar un comportamiento éticamente aceptable, lo que significa volver a hablar de y enseñar valores y además cultivar nuestras virtudes.
Las virtudes son hábitos buenos, vale decir que se constituyen en conductas incorporadas a uno y que se viven con naturalidad aunque haya costado esfuerzo adoptarlas. Desarrollar virtudes es un camino cierto para quitarse de encima debilidades causadas por malas actitudes.

6-3.2 **Debilidades** en relacion a **conocimientos** y **habilidades**

Se podría decir que son las debilidades clásicas y más fácilmente observables a nivel empresarial porque ponen en desventaja en forma muy ostensible a quien las presenta. Son notorias cuando se trata de incursionar en un nuevo terreno porque se hace casi imposible entrar sin los conocimientos mínimos o sin las habilidades, pero pueden pasar desapercibidas si ya estamos compitiendo. En ambas situaciones descalifican. Por ejemplo, en una empresa de turismo es necesario que el personal domine varios idiomas y aquellas empresas que no cumplen con esto, no pueden atender de manera adecuada a los turistas de otras lenguas lo cual es rápidamente percibido y resulta descalificante. Otro tanto ocurre con un restaurante que ofrece una carta que en la práctica no puede cumplirse por falta de conocimientos o habilidades del personal.
En un ámbito de mercado competido -lo que ocurre casi siempre- se procura no presentar estas debilidades y si ocurrieran se trata de buscarle solución inmediata antes de que afecte al posicionamiento.



Si vamos al ámbito individual, las debilidades en este campo significan que se carece de ciertos conocimientos y habilidades ya sean técnicos o personales que los competidores poseen. Por ejemplo si su objetivo fuera trabajar en el área de la mecánica y se queda con lo que aprendió hace años en el instituto en el cual se formó, es probable que presente debilidades en relación a la aparición de nuevas tecnologías ya que varios de sus competidores podrían conocer el tema y ser diestros para manejarlo.
Si usted pensara en competir por un cargo en una empresa, su desconocimiento sobre la materia específica en que la misma se desempeña le plantea una debilidad frente a los postulantes que sí conozcan la materia, aunque usted pueda ser muy eficiente en su trabajo actual.

El no incorporar conocimientos en forma permanente y no procurar mejorar –o poner al día- habilidades es un camino seguro para cargarnos de debilidades en términos de mercadotecnia. Es un fenómeno que pasa inadvertido en especial si uno es exitoso.

Recuerde que conocimientos se refieren a lo que incorporamos de manera conceptual mientras que las habilidades son del area de las destrezas. Ambos tipos de debilidades son subsanables con capacitación adecuada si tiene la voluntad de hacerlo.

Observe lo que le ha ocurrido a las personas de mi generación (cincuenta y pico…)con el tema de la informática. Quedamos en desventaja por la aparición de nuevas herramientas de trabajo que hoy son moneda corriente en toda actividad. Claramente es una debilidad frente a los competidores más jóvenes. La forma de neutralizarla es incorporarse a esa tecnología aprendiéndola de manera estructurada ya que no tuvimos la posibilidad de hacerlo de forma natural como ocurrió con las generaciones posteriores.



Como vivimos un mundo de profusa información y avance de conocimientos hay que estar alertas de no quedar sólo con aquello que lo llevó a conseguir ciertos objetivos porque probablemente eso le genere debilidades en el corto plazo.

Debemos jugar un papel proactivo en relación a conocimientos y habilidades.

No espere que su mercado le grite en la cara los problemas que ocasionan su falta de conocimientos y habilidades apropiadas. Cuando perciba que en su área de actividad hay (o habrá) un cambio significativo, procure adelantarse y obtener los conocimientos y destrezas necesarios.

De esta forma obtendrá dos efectos: evitará presentar una debilidad en el futuro y además se estará adelantando a la competencia lo que mejora significativamente su posicionamiento.

Para fortuna de la gente con inquietudes, la multitud es bastante pasiva y sólo emprende acciones cuando los problemas están “sobre la mesa”.

6-3.3 El papel de los Paradigmas

Existen muchas definiciones acerca de lo que es un paradigma, pero en lo que hay acuerdo es que tienen un alto impacto en la forma en que vemos la realidad. Por ese motivo es que los relaciono al capítulo de las debilidades de conocimientos ya que considero que pueden referirse más acertadamente al mismo que al de las actitudes.

Paradigmas son ideas, pensamientos y creencias que se aceptan como verdaderas sin someterlas a un nuevo análisis. Se constituyen entonces en un modelo o patrón para valorar algo.

Otra versión define a los paradigmas como un **conjunto de experiencias, creencias y valores que afectan la forma en que las personas perciben la realidad**.
Por ejemplo cuando alguien asocia el trabajo de un vendedor con engaño o deshonestidad o la función del jefe con autoritarismo o la pertenencia a un cierto grupo político con una condición personal.
En realidad los paradigmas en cierta forma ayudan a vivir porque nos proporcionan algunas certezas para poder manejar la realidad. Pero también constituyen límites a la comprensión y es por este motivo que los ubico como una posible debilidad.
Expresa un autor llamado Faiz Khan que "paradigma es lo que pienso de algo antes de pensarlo".
Aunque en la ciencia un paradigma constituye un modelo probado que mantiene vigencia en tanto otro no lo sustituya, socialmente podemos decir que están "más allá" de las pruebas y que una vez establecido es difícil de modificar.
Resulta enigmático cuánto nos influyen los paradigmas en todas las etapas de un plan estratégico, desde la fijación de objetivos, las estrategias –cuáles incluir o descartar-, el análisis F.O.D.A., cómo usar los recursos, etc.
Paradigma es a la sicología lo que posicionamiento al marketing. Ambos tienen enorme trascendencia.
Si desconoce sus propios paradigmas corre el riesgo de equivocarse en el plan, especialmente por juzgar como verdades algunas cosas que pueden no serlo.
Si desconoce la existencia de paradigmas en los demás (especialmente en su target) es posible que su propuesta no sea valorada en forma adecuada o que sea mal interpretada.

Debemos saber que hay una relación directa entre ignorancia y paradigmas carentes de sustento.

Cambiar un paradigma en los demás –target- es algo posible pero que demanda recursos al igual que modificar un posicionamiento. Es más costoso en términos de recursos cambiar un paradigma (o un posicionamiento) que crear uno nuevo.
Cambiar un paradigma propio es signo de desarrollo intelectual. Ayuda a aprovechar y/o generar oportunidades.

6-4 ¿A QUÉ SE DENOMINAN AMENAZAS EN ESTRATEGIA?

Se llaman así a las situaciones de mercado actuales o futuras que ponen a la empresa o producto en una posición de dificultad para competir. Pueden estar vinculadas a cualquiera de los componentes de un mercado particular, sea a la demanda, los competidores, la normativa vigente o la intermediación.
Veamos algunos ejemplos de amenazas que pueden ser válidas para su plan personal:

<u>En relación a la demanda:</u>
Demanda en descenso.
Cambios cualitativos que no podrá satisfacer a la par de sus competidores, por ejemplo por aparición de nueva tecnología fuera de su alcance.
Concentración de la demanda (pocos compradores con gran poder).
Comportamiento poco previsible de la demanda, como ocurre en mercados muy dependientes del clima o de las modas.



Analice lo que uno de estos aspectos puede pesar cuando lo tome en cuenta para un plan personal a la hora de decidir. En algunos casos tomamos una opción de un objetivo en función de la demanda actual pero sin considerar la amenaza que significa su descenso. Un ejemplo es lo que ocurrió con aquellos que siguiendo el influjo del entusiasmo del Paddle realizaron inversiones en terrenos, canchas y equipamiento para satisfacer un público muy numeroso al comienzo pero que por diferentes motivos ha declinado significativamente.

Como estamos en presencia de cambios tecnológicos permanentes, creo que es muy importante al determinar los objetivos tener en cuenta que los ciclos de vida de los productos pueden ser más cortos porque rápidamente son sustituídos. Es bueno en lo personal estar preparados para esa realidad.
Cada posible amenaza es pasible de una respuesta específica. Por ejemplo ante un escenario de demanda concentrada (sus posibles clientes son pocos y poderosos) puede procurar acciones diferenciadoras como una capacitación exclusiva o desarrollar una comunicación especial con ellos, de manera de transformar una posible amenaza en una oportunidad para su negocio.

Amenazas surgidas de los competidores
Existencia de nombres –marcas- con gran prestigio.
Personas o empresas con amplia experiencia y conocimiento del mercado.
Antecedentes de reacciones intensas y exitosas ante la aparición de competencia.
Disponibilidad por parte de algún competidor de un know how o tecnología exclusivos.

Pensar en estas cosas antes que nos molesten es fundamental. Permite adoptar acciones en la estrategia para quitarle impacto o incluso mostrarnos aspectos claves del negocio para aprovechar.

Amenazas vinculadas a las reglamentaciones
Leyes, decretos u otras normas contrarios a sus intereses.
Posibles cambios en la normativa que puedan perjudicarlo.

Como no siempre conocemos la totalidad de las normas en relación a un tema, es bueno procurarse la información completa para prevenir problemas.

Amenazas ligadas a la intermediación

Excesivo poder negociador de los intermediarios.
Conducta poco ética o procesos ineficientes que afecten la demanda.
Alto grado de compromiso de los intermediarios con los competidores.



Si su trabajo pasará por las manos de otro para llegar al cliente, este es un aspecto crítico a valorar. Es el caso de muchas profesiones que terminan dirigidas por la intermediación y pierden su capacidad de influencia y decisión.
Pongamos como ejemplo el de un odontólogo. Debe valorar en su estrategia la existencia de unidades comerciales que intermedian entre los profesionales y los pacientes ofreciendo un régimen de atención a través del sistema prepago. A la hora de definir su estrategia deberá considerar si prescindir de la intermediación o utilizarla sin descuidar las amenazas que de ella se desprenden, tales como el ceder poder frente al paciente, perder independencia y decisión, etc.

En cualquier caso las amenazas deben ser “luces amarillas” en su plan, procurando los ajustes necesarios para neutralizarlas o en el mejor de los casos transformarlas en oportunidades.

Para concluir el tema del análisis FODA quisiera destacarle que esta clasificación de los factores de interés para su plan, permite no solamente detectar y valorar todos los componentes sino además separar lo que llamaríamos “interno” (referente a usted, su empresa o producto) de lo “externo” (vinculado al mercado, clientes, competidores, etc).
El límite entre ambas categorías no es tanto físico sino de dependencia. Es decir, si un factor depende de sus decisiones y control personal se considera interno (fortaleza o debilidad) o si escapa a su ámbito de decisión y control se considera externo (oportunidad o amenaza).
Le propongo que utilizando lo que hemos expuesto en este capítulo, hagas un análisis FODA de USTED mismo. Me atrevo a decirle que se sorprenderá.



Aunque esté en este momento de su vida llevando adelante un plan, lo invito a que lo someta al análisis.
Muchos elementos seguramente que los conoce pero están “guardados” en alguna parte y es al exponerlos –escribirlos, explicarlos- que puede percibir su real valor para potenciarlos (fortalezas y oportunidades) o para modificar la manera de enfrentarlos (debilidades y amenazas). Este ejercicio también sirve para cambiar objetivos, ajustar estrategias, modificar tácticas y asignar de otra manera los recursos.
¿Ha observado que esto es lo que hace quien emigra?
La persona que cambia de vida porque se instala en otro medio, se ve obligada a revisar toda su estrategia y de manera conciente o no, tiende a aprovechar más sus fortalezas y a buscar oportunidades, a corregir sus debilidades y a superar las amenazas con acciones concretas. Porque no tiene más alternativa que hacerlo y **avanza dejando de lado muchas veces los viejos paradigmas.** También se hace más racional y cuidadoso en el uso de todos sus recursos.
Funciona para las empresas y también para las personas. Lo desafío a hacerlo…

7) TACTICAS

En el lenguaje corriente se hace referencia a este término en relación a los deportes, como expresión de las acciones específicas que un entrenador pone en marcha para que las ejecuten los deportistas en la competencia.
En el lenguaje empresarial, tácticas son las **acciones que se emprenden para materializar las estrategias**. En ocasiones puede resultar difícil el discernir si algunos elementos de un plan son de uno u otro capítulo (táctico o estratégico).
Si la estrategia es el "cómo" lograr los objetivos, **la táctica es el "con qué" hacer realidad la estrategia.**



Para comprender mejor la diferencia entre estrategia y táctica, se puede usar la analogía con un viaje:
A donde queremos llegar es el objetivo
La estrategia es cómo llegaremos –aire, mar o tierra-.
La forma en que vamos a viajar es la táctica, de manera que si es por tierra considera y planifica cuál será la ruta y el vehículo, los tiempos que insumirá, el combustible; si es por aire cuál será la compañía y el horario, etc.



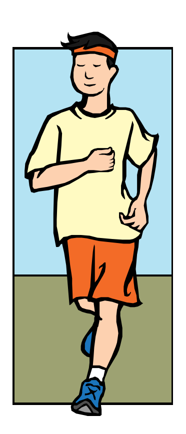
Entendido entonces el significado, veamos las posibles tácticas para un plan personal.
En esta etapa del plan es cuando todo "aterriza" porque queda en evidencia cuánto esfuerzo estamos realmente dispuestos a hacer, que compromisos reales y sacrificios somos capaces de aceptar.
Esto es porque en el área estratégica podemos mantenernos con expresiones de deseos, tales como "estudiar inglés", "aprender informática", etc. Pero cuando nos enfrentamos a la ejecución, es decir tácticas, tendremos que ponerle identidad a la estrategia: en qué academia o universidad vamos a estudiar, cuál es el costo, el tiempo que deberemos dedicarle, lo que pone en evidencia el esfuerzo que necesitaremos. Es una etapa del plan que requiere tener las cosas muy claras y las decisiones firmes.

Muchas buenas estrategias se desdibujan porque la búsqueda de la comodidad nos impulsa al menor esfuerzo y no al mejor esfuerzo. Nos conformamos con algo supuestamente parecido a lo necesario –planificado- y luego procuramos racionalizar la decisión a través de beneficios aparentes. Le expondré un ejemplo:
Objetivo: Poder hablar en inglés en un año.
Estrategia: Aprender el idioma con orientación a la comunicación oral.
Tácticas:
-Asistir al Instituto xx todos los días durante el primer semestre y tres veces por semana en el segundo.
-Practicar en casa utilizando CD's durante una hora todos los días.
-Ver películas habladas en inglés y sin subtítulos al menos una vez por semana.

Realidad:
-Contrata un curso en la academia que está a una cuadra de su casa y ofrece un programa con dos clases semanales.
-De los CD's y películas ni hablamos porque llega muy cansado a casa.

Resultado: Habrá colaborado con la academia vecina a su casa, al cabo de un año podrá decir algunas frases en inglés y entender otras, pero no habrá logrado su objetivo.
Este ejemplo puede aplicarse a cualquier area de la planificación personal, desde aspectos intelectuales de conocimientos, desarrollo de habilidades, estado físico, etc.
En las empresas ocurre lo mismo, en directa relación con la gestión gerencial.

Como usted es su propio gerente, la única manera que las tácticas resulten eficaces para cumplir las estrategias es que las elija adecuadamente –no por comodidad- y las cumpla con espíritu de constancia.



Tácticamente puede emprender acciones en las áreas de conocimientos, habilidades y actitudes, Generalmente, las que conciernen a un área no cubren las otras y por tanto se requiere contemplar tácticas que cubran de manera específica a cada una. Por ejemplo si tuviera en su plan una estrategia para utilizar una nueva disciplina en comunicación llamada Programación neuro lingüística (PNL), tácticamente tendrá que buscar la manera de conocerla (lectura de libros, asistir a seminarios), desarrollar sus habilidades para utilizarla (talleres interactivos) además de cultivar las actitudes personales que faciliten su empleo (ejercitación con un tutor, modificar conductas).

7-1 GESTIONAR RECURSOS.

Uno de los aspectos más destacado en las empresas exitosas es su capacidad para gestionar los recursos.
Desde qué recursos asignar, en qué cantidad y momento, hasta la capacidad de hacer modificaciones en la marcha según los resultados.
En cualquier actividad que emprenda los recursos son limitados y muy probablemente más escasos de lo que desearía. Es por ello que el administrarlos se hace muy relevante.
Sabe que a nivel empresarial se reconocen varios tipos de recursos: humanos, materiales, económicos, financieros, tiempo y conocimiento.
Cada uno de nosotros también gestiona –o debería- sus recursos.

7-1.1 Recursos humanos: son las personas con quienes contamos o en quienes nos apoyamos para el logro de los objetivos. Puede impresionarnos negativamente el catalogar como "recursos"a las personas pero a los efectos del plan funcionan como tales más allá de que revisten una cualidad exclusiva que es su **dignidad individual.**



La utilización racional del recurso humano implica **aprovechar todo su potencial,** su energía, conocimiento y apoyo.
Si contrata un curso por ejemplo, el docente es para usted un recurso humano en el marco de su plan. Aprovecharlo significa obtener de él todo lo posible, "sacarle el jugo".
Otro tanto ocurre cuando contrata un servicio en el que la persona que lo brinda es para usted un recurso humano del que debe procurar un óptimo resultado.

Un aspecto sustancial para gestionar personas es la motivación.
Se dice que la motivación actúa como un factor multiplicador del rendimiento, potenciando las capacidades de las personas. Hay que conocer sobre motivación para ser un buen administrador de personas.
Muchos piensan que motivación es sinónimo de dinero pero esto es un paradigma absolutamente errado.El dinero sólo no es un motivador eficaz en el tiempo, porque hace falta que las personas encuentren en su vinculación con usted un "algo más": identificarse con sus objetivos, comunicación adecuada, empatía, respeto profesional y personal.
Las personas se movilizan en procura de satisfacer necesidades, aunque algunas de esas necesidades puedan serles poco aparentes. Cuánto más eficaz sea en satisfacer esas necesidades, podrá capitalizar mejor el factor motivación en los demás.

¿Cómo incide el manejo del recurso humano en el tema calidad?
Comenté antes que el concepto de calidad se ha modificado con el transcurso del tiempo para alcanzar en la actualidad no sólo un alto nivel de difusión a nivel empresarial sino para instalarse en los consumidores como un requisito de aceptación de una determinada marca.
Uno de los criterios que cambió en relación al tema calidad es que lo importante **más que controlarla es fabricarla**. Este es un cambio significativo en relación al modelo tradicional que hacía énfasis en los controles.Hoy se parte de la idea que las cosas (productos o servicios) se deben **hacer bien desde la primera vez**. Implica hacer todos los esfuerzos para tener "cero faltas" para cada responsable de una etapa en el proceso.

Estosupone recursos humanos calificados y motivados que conozcan la importancia de su parte en el proceso y aporten su intelecto al mismo.

Tuve oportunidad de asistir a un curso dictado por un ingeniero japonés experto en el tema calidad de quien aprendí conceptos tan sencillos como trascendentes. Este hombre hablaba unas pocas palabras en español y un inglés que se me hacía bastante difícil de comprender por una particular pronunciación, pero como toda persona que domina conceptualmente un tema lo explicaba de manera muy sencilla. Lo que hacía para complementar la comunicación oral era dibujar en un pizarrón. De esa manera nos trasmitió que antes un trabajador aportaba "manos" mientras que bajo la óptica de la calidad un trabajador aporta "cabeza".
Esto es valido para cualquier tarea, incluso las que tienen un importante componente físico en su ejecución





Por lo expresado, cada vez que escucho a un jefe decir a un empleado "no le pago para pensar" tengo el convencimiento de que hay un gran desperdicio de los recursos y esto se paga con "no calidad".
Se puede ir incluso un paso más allá si conseguimos que la gente **se comprometa** con lo que hace.
Compromiso implica más que entender un trabajo y aportarle su capacidad intelectual, **tomarlo como un desafío personal para contribuir al logro del objetivo.** No hay otra fuerza igualmente poderosa en el rendimiento personal que cuando se conjugan entusiasmo y compromiso.

Para que sus recursos humanos –recuerde su amplio sentido- se comprometan, tiene que procurar seguir ciertos principios:



-Siempre que pueda hacerlo, elija a las personas adecuadas según un perfil predeterminado.
-Facilíteles la capacitación adecuada, que además tiene que ser permanente.
-Invierta tiempo para que entiendan y compartan los objetivos y así se comprometan con ellos.
-Escúchelos con empatía todos los días.
-Practique lo que se conoce como "coatching" o tutoría en el trabajo mismo, que es lo que hacen los entrenadores deportivos en los campos de juego.
-Demuéstreles su interés por el trabajo que realizan.
-Motívelos todos los días.
-Contrólelos comparando los resultados del trabajo con los objetivos.

El perfil de quien nos ayuda es muy importante porque es como el punto de partida. Cuanto más alejado esté de lo deseado, mayor esfuerzo requiere de nuestra parte. Si la persona que lo asiste en sus planes no es quien debiera por sus aptitudes y actitudes, su desafío es más importante para lograr lo que quiere de él –ella-. Lo que no debe permitirse es resignación. Piense en la trascendencia de este punto a la hora de elegir quien le dará su propia formación.

Capacitar a las personas es responsabilidad de su jefe. Si no tiene los conocimientos para hacerlo personalmente, tendrá que actuar como facilitador para que sus colaboradores se preparen correctamente. Pensemos no solamente en capacitación específica a la tarea, sino también en lo que refiere a una conducta éticamente correcta.

Es importante convercernos del aporte que podemos recibir de las personas que actúan como nuestros recursos humanos. Cuando valoramos adecuadamente esto, estaremos bien dispuestos a una actitud positiva para motivarlos y así obtener sus mejores esfuerzos. Actuar como un "Pigmalión" positivo siempre.

La cultura empresarial moderna ha olvidado estas cosas. Es una gran contradicción que por un lado se impulse la calidad y por otro se practique una conducta directriz que desconoce lo que optimiza a su principal recurso.
No es extraño que mucha gente hoy no tenga apego por su trabajo ni se sienta comprometida con la empresa. Es el resultado de una cultura gerencial que podríamos llamar "econometrista". Empresas que ponen tanto énfasis en el resultado económico inmediato que olvidan todo lo demás.

Como muestra de esa posición del gerenciamiento econometrista puede observar lo que ocurrió a partir de la década del 90 con las megafusiones. Grandes compañías que según esa lógica se unen –en la teoría- para racionalizar recursos, producir ahorros, obtener mayor rentabilidad y hacer más felices a los directores y accionistas. En la práctica ha habido una pérdida de identidad de esas empresas, deteriorando el compromiso de sus empleados que priorizan naturalmente el espíritu de supervivencia. Se perdió también el "orgullo de pertenecer", componente importante de las empresas de cualquier porte.

El "orgullo de pertenecer" es un estado que no se explica fácilmente por la razón pero que influye de manera sustancial en cómo nos comprometemos con un proyecto. ¿Lo ha observado en algunos equipos de fútbol? ¿Tal vez en ciertas sociedades?
Como gerente de sus recursos humanos es muy importante que cultive ese orgullo en su gente. Sentido de pertenencia, satisfacción de ser parte de algo que posee identidad. Este concepto es muy aplicable a la familia.

Observe que en el pasado las empresas exhibían el nombre de sus propietarios en primera plana, esto daba una idea de identidad, compromiso y responsabilidad que se contagia a toda la pirámide empresarial. Esto hace a los resultados en lo que a calidad se refiere.
Tal como ocurre siempre frente a las crisis, el cambio en la cultura directriz genera oportunidades para los mejores gerentes, aquellos que sean capaces de ver más allá del resultado económico inmediato. Porque el desafío es construir modelos exitosos, competitivos y duraderos. Esto es válido para la estrategia personal.
Cuidado entonces con el benchmarking de recursos humanos mal aplicado. No hay que dejarse seducir por modelos que son exitosos sólo en los papeles y a corto plazo. Trabaje con sus recursos humanos con una visión de largo aliento, con objetivos claros y constancia.
Me atrevo a afirmar que a pesar del increíble avance tecnológico, será un inteligente manejo de las personas, comenzando por incorporar a las que posean ciertos valores, lo que va a constituir en el futuro la mayor diferencia en la competitividad empresarial, y también lo será en la diferenciación de los emprendimientos de carácter individual.
Si consigue rodearse de las personas adecuadas y crearles el clima de productividad apropiado, sus resultados serán de calidad.

<u>7-1.2 Recursos materiales</u>: Las cosas con las que cuenta para llevar adelante las tácticas. Desde el simple lápiz o papel, una computadora o un auto, su lugar de trabajo, las herramientas o instrumentos, etc.
¿Observó cuántas cosas se desperdician en cualquier empresa?
Sabe que desperdicio es sinónimo de ineficiencia y costo, que siempre se trasladan al resultado de la operación.
Es casi natural que el uso de los recursos materiales comience de manera muy cuidadosa, conducta que el tiempo se encarga de modificar. Basta observar lo que ocurre cuando abre un nuevo negocio: todo está en su sitio, pintado, funcionan todas las fuentes de luz, hay carteles indicadores, los dispensadores de papel están llenos, se cumplen los horarios… **El mantener las cosas como al principio es un tema de aplicación de recursos.**



Tenemos una tendencia a ser poco dedicados a mantener las cosas en buen estado y menos aún en orden porque las prioridades diarias en general no incluyen estos temas. Si quiere comprobarlo lo invito a que entre a un negocio cualquiera y observe cuántos recursos están deteriorados por el mal uso o la despreocupación, herramientas en mal estado o fuera de lugar, artículos rotos o despintados, máquinas fuera de servicio, etc.



Hace unos cuantos años –más de 20- tuve la oportunidad de asistir a un curso sobre el tema calidad, dictado por un especialista italiano premiado en su país por sus aportes al mismo. En aquel momento era poco lo que se hablaba en Uruguay de este tema que en Estados Unidos, Europa y Japón ya había motivado incluso varias corrientes de implementación. Lo cierto es que el disertante con vasta experiencia en el asesoramiento sobre calidad a grandes empresas multinacionales nos trasmitió una idea que me pareció genial por su simplicidad y eficacia.
Decía que el primer paso que recomendaba para la puesta en marcha de proyectos en el tema calidad en las empresas era la creación de grupos **"GOL": grupos de orden y limpieza.** Este era para El un camino ineludible para comenzar.

Luego supe que los japoneses, pioneros en la implementación de la calidad, hablan en sus publicaciones de las "5 S" que representan cinco palabras claves relacionadas al manejo de los recursos materiales:

Seiri: que significa **organizar, separar** lo innecesario.

Seiton: quiere decir **ordenar, ubicar** lo innecesario.

Seiso: es **limpiar, eliminar** la suciedad.

Seiketsu: refiere a **estandarizar y señalizar** las anomalías.

Shitsuke: que es tener **disciplina, seguir mejorando**.

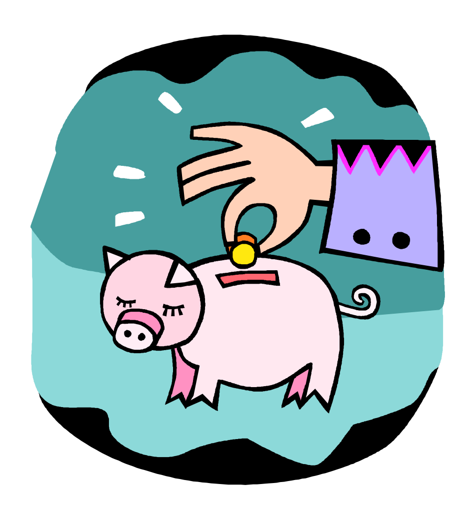
Todos estos conceptos sobre calidad se aplican íntegamente a los planes personales.



Para el cumplimiento de los planes, cada uno cuenta con recursos materiales que pueden estar bien o mal aprovechados. Si usted tiene un vehículo este requiere cuidado y mantenimiento, igual que su computadora, materiales de estudio, oficina, herramientas, etc. El orden en que trabaje, el sacar del medio todo lo inecesario, fijarse procesos propios y seguirlos con disciplina son determinantes en su eficacia y además contribuyen a su posicionamiento.

Se puede comenzar por los recursos más importantes para usted, procurando aplicar las 5 S a cada uno de ellos. Si sus planes involucran a otras personas, es necesario explicarles el sentido de esto y organizarlos para que contribuyan (grupos GOL).

7-1.3 Recursos económicos y financieros: en síntesis es la disponibilidad de dinero propio o de financiamiento. Es indudable que el dinero es un recurso necesario para cualquier emprendimiento. Sin embargo, aunque la mayoría de las personas creen que podrían desarrollar un negocio con éxito si tuvieran el dinero, esto es un paradigma falso. Es falso por una razon tan simple como esta: aunque usted tenga un excelente proyecto-plan- y consiga el dinero para llevarlo adelante, si no lo cuida en poco tiempo no tendrá ni proyecto ni dinero, aunque sí deudas.
Para comenzar le diré que soy un entusiasta de la cultura del ahorro. Se que no está muy de moda porque se opone a muchos intereses, pero creo firmemente en el éxito del ahorro



El ahorro es más un tema de actitud que de nivel de ingresos.
Esta idea quizás le resulte un tanto teórica, pero es de absoluta validez práctica.
En lo personal tuve la fortuna de desarrollar la cultura del ahorro desde muy joven. Lo aprendí en mi familia y mi primer socio, un hombre mayor y con gran sentido común, me enseñó que siempre es posible ahorrar.
Si tiene ingresos bajos podrá ahorrar poco. Si tiene ingresos muy bajos, podrá ahorrar muy poco. Pero siempre se puede ahorrar.
Algunas personas piensan que no tiene sentido ahorrar poco, que al final no representa nada y por tanto es un esfuerzo en vano.
Sin embargo el ahorro significa entre otras cosas una educación de la conducta.
Un consejo práctico, sencillo pero eficaz es no dejar para ahorrar lo que sobra porque generalmente no nos sobra nada. Cuando usted cobra su sueldo o recibe su pago por un trabajo lo primero que debe hacer es retirar lo que se propone ahorrar y el resto lo administra de la manera más conveniente. Esto no solamente le llevará a ser dueño de la situación sino a estar entrenado para poner límites. Esos límites se pueden ir corriendo en la medida que sus ingresos aumenten, pero lo trascendente es que queda el patrón de conducta.
La cultura del ahorro es válida para individuos, macro y microempresas, así como para un país. El factor determinante es la constancia para mantenerla en el tiempo.
La cultura del ahorro está en las antípodas de la de consumo. Es en esta última que se encuentra atrapada mucha gente en la actualidad, intensamente alentada por los grandes intereses económicos.

Observe como se confunden las cosas. Las empresas y el propio Estado –a través del gobierno de turno- estimulan mediante publicidad a las personas a que compren cosas que no necesitan, con el argumento de "tu tienes derecho" o "tu lo mereces". El caso típico es el de los teléfonos celulares.
Vemos a diario personas en la calle pidiendo monedas y hablando por un celular, familias cuyos integrantes perciben un salario mínimo y tienen varios teléfonos celulares en la casa. En realidad no se trata de un tema de derechos sino de conveniencia y administración de los recursos y ese es el error de enfoque.
Es lógico que las empresas privadas hagan sus mejores esfuerzos para promover el consumo de sus productos. No es tan lógico que los gobiernos actúen de la misma forma aunque claramente lo hacen sin medir el resultado en términos de lo que conviene a la persona sino en relación al falso paradigma: consumo es igual a bienestar económico que es igual a desarrollo. Desarrollo es sinónimo de éxito para quien gobierna y el éxito es necesario para perpetuarse en política.

Administrar sus recursos significa establecer prioridades, para lo cual hay que poner todo sobre la mesa y decidir que es lo primero y qué lo último. Si se gasta el dinero-siempre escaso- en las cosas prescindibles, este resultará insuficiente para las cosas imprescindibles como alimentación, transporte, educación y salud.
Con sólo una diferencia de escala, estos conceptos son válidos para las empresas y las personas. **Siempre habrá que decidir en qué gastar si se desea mantener la libertad**.



Podemos vincular estrechamente a la libertad con la cultura del ahorro.
Una persona que se educa para decidir racionalmente en qué cosas le conviene poner su dinero y su capacidad de crédito es alguien que puede elegir de acuerdo a un criterio.

Para ser libre debe poder elegir.

Si está condicionado por los demás para el consumo de cosas que no le convienen –al menos en la situación actual- no es libre porque en la práctica no tiene alternativas.

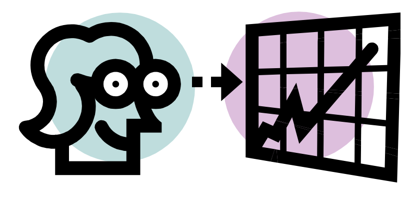
En las empresas la cultura del ahorro suele estar muy presente en los comienzos, cuando se tiene la incertidumbre propia de lo nuevo. Pero en la medida que la empresa se consolida y gana dinero, fácilmente se olvida del ahorro cumpliendo con la regla **"el éxito exagerado crea el fracaso por la vía de la omnipotencia y el caos".**
La tentación de gastar en rubros que no son trascendentes a la marcha del negocio pero engordan el ego de los directivos es muy fuerte.
Como todos los negocios cumplen un ciclo, el momento de caída de ingresos llega de manera inexorable y ni las personas -directivos- ni las empresas suelen estar preparadas para enfrentar la fase de recesión. Peor si tienen comprometidos parte de sus créditos en rubros que no hacen a la esencia del negocio.

Igual con las personas que malgastan su dinero y comprometen en forma innecesaria su crédito. Para ayudar a esta moda están las tarjetas de crédito que nos impulsan a gastar más de lo necesario e incluso mas de lo que uno tiene, para luego en forma muy amable ofrecerle financiar los saldos con tasas de interés propias de la usura en muchos casos. Bien saben que una vez ingresado en el circuito del consumo difícilmente se puede salir, lo que significa que lo tienen cautivo.

Este principio generalizado del no ahorro ha sido puesto en evidencia con el advenimiento de la última crisis económica mundial del 2008. Sólo los países que fueron cautos al manejar los ingresos extraordinarios del tiempo de bonanza y ahorraron, pudieron afrontar el impacto sin caer en aumentar la presión tributaria o en más endeudamiento.
Entonces, cuide los recursos económicos y financieros como una cuestión de principios. Ganará libertad y felicidad. Incluso podrá obtener ventajas cuando se presenten los períodos de crisis (que siempre llegan…).

7-2 CICLO O CURVA DE VIDA

A propósito de "etapas", en mercadotecnia se acepta que tanto empresas como productos cumplen lo que se denomina **ciclo de vida.** Personalmente creo que es más correcto hablar de **curva de vida** ya que la situación final es muy distinta a la del comienzo y por tanto no es exacto hablar de un ciclo. Esa curva tiene en esencia cinco etapas:



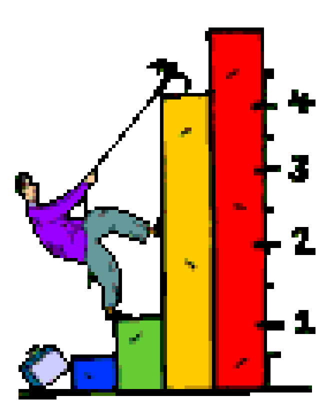
1º) Introducción de la empresa o producto en el mercado
2º) Crecimiento o desarrollo
3º) Meseta o estabilización
4º) Declinación o pérdida
5º) Desaparición

Desde el punto de vista estratégico y táctico en las diferentes etapas va cambiando la relación entre **necesidad de inversión, ventas y rentabilidad**. Así la etapa de introducción se caracteriza por escasos ingresos y máxima inversión. La de crecimiento pauta un incremento paulatino de los ingresos y un descenso relativo (porcentual) en la inversión. En la fase de meseta se logra una mejor relación entre ingresos y egresos y la idea estratégica es prolongarla en la medida de lo posible. En la declinación caen los ingresos pero también lo hace la necesidad de inversión y se procura priorizar la rentabilidad.

Lo que resulta interesante es que esta curva de vida es también válida en el proceso productivo de las personas.

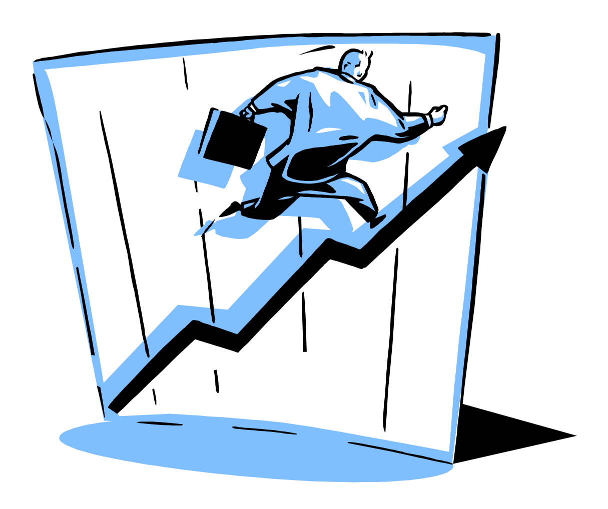
Piénselo en los siguientes términos:

Tiene una **primera fase para introducirse** en un área de actividad en la cual está todo el mercado para ganar. Sus competidores, si los hay, son relativamente fuertes –en relación a usted-, debe gastar sus recursos de tiempo, conocimientos, habilidades y económicos para procurar posicionarse de acuerdo a sus intenciones. Esta es una etapa de mucha inversión, incertidumbres y expectativas, mientras que los ingresos suelen ser bajos y la rentabilidad escasa o inexistente.



La etapa de introducción requiere tener muy presente lo planificado y cumplirlo más allá de los vaivenes propios de cualquier nueva actividad.
Al mismo tiempo aparecen situaciones inesperadas -que no habíamos valorado- y que hay que insertar a la planificación.
La primera es una etapa en la que mucha gente abandona, tal como se puede observar en el primer año de una carrera universitaria o en el primer año de trabajo en una empresa. Porque el pasar de la teoría planificada (que siempre tiene un componente de lo que cada uno desea) a la práctica requiere de una importante convicción.
Como lo veíamos al comienzo de este capítulo, la planificación y más aún la puesta en marcha de actividades tácticas evidencia cuánto esfuerzo estamos dispuestos a hacer en la realidad para alcanzar los objetivos.
Es en consecuencia un momento para vivir con una alta dosis de esperanza y firmeza a efectos de mantener y contagiar la motivación necesaria. Hay que recurrir a la virtud de la fortaleza.

Sigue luego una **fase de crecimiento** o desarrollo en la actividad. Continúa la inversión en términos elevados de todos sus recursos aunque ya se vislumbran resultados motivadores. Hay menos incertidumbres que en la etapa anterior y la rentabilidad comienza a aparecer.
Estratégicamente debe mantenerse firme en el plan más allá de los necesarios ajustes en función de los resultados.



Desde el punto de vista económico es conveniente concentrar el esfuerzo en crecer, evitando derivar los ingresos hacia áreas improductivas. Muchas personas que han tenido un pasado complicado desde el punto de vista económico, tienden a utilizar los excedentes de dinero en esta etapa a gastos para satisfacción personal pero intrascendentes, como comprar tecnología de punta –de lujo o para alimentar caprichos- tales como televisores de última generación, cámaras digitales, nuevos celulares, el último notebook, o artículos para alimentar la vanidad como costosa ropa de marca y perfumes exclusivos.
Habrá observado que hay empresas que a pesar de su éxito se estancan por malgastar el dinero. Igual ocurre con los individuos.
A los efectos de la curva de vida, derivar recursos hacia cosas improductivas equivale a sacarle potencia a los motores del avión en pleno despegue.
Reitero que no es un tema de derechos a darse gustos sino de administración y conveniencia. Si quiere actuar en contra de ese principio puede hacerlo –tiene derecho- pero pagará un precio por ello.
¿Ha visto como mucha gente inexperiente malgasta sus primeros ingresos?
Cuando esa conducta se transforma en hábito –eso tan difundido de darse todos los gustos- termina por afianzarse como estilo de administración. El precio que se paga es la falta de recursos económicos para seguir creciendo, especializándose, cumpliendo con el plan. Ese precio también incluye la pérdida de libertad para elegir, cautividad propia del endeudamiento y limitación para tomar créditos que pueda utilizar en cosas productivas.
En el tema del buen uso de los recursos económico financieros hay que aplicar el concepto de enfocarse y su esencia al saber decir no a muchas de las ofertas disponibles.

La tercera etapa es la de **estabilidad o meseta** en la que la necesidad de inversión suele ser menor, los ingresos han crecido al igual que la rentabilidad. Ya conoce su negocio –profesión, actividad-, lo domina…
En cuanto a la captación de su target habrá alcanzado en esta etapa un equilibrio dinámico entre los nuevos consumidores y los que pierde por diferentes motivos.
En estrategia se **busca prolongar todo lo posible esta etapa** si bien ello depende entre otras cosas de los nuevos desafíos que presente el mercado.
Es un momento para continuar haciendo "más de lo mismo" pero no para permanecer estático. Vale decir que se aprovecha la etapa de cierta certeza para mirar la mejor manera de prolongarla y otros posibles caminos de inversión de recursos.



Es posible que deba buscar extensiones dentro de la misma actividad tales como nuevos servicios que pueda ofrecer, nuevos productos dentro de la misma área de trabajo, buscando renovar fortalezas y aprovechar oportunidades sin comprometer su posicionamiento.
Otro camino posible es lanzar nuevos productos o servicios en áreas ajenas a su actividad actual pero que ofrezcan oportunidades que esté en condiciones de capitalizar. Quizás por su trabajo actual, usted tiene una infraestructura con capacidad ociosa ya sea de conocimientos o de recursos materiales. De esta manera estará sembrando en el presente para cosechar en la siguiente etapa. Es el momento de hacerlo si su ecuación de ingresos y egresos lo permite.
Es también el momento de **intensificar el ahorro** pensando en el futuro. Como bien lo sabe, aunque haya realizado todos los aportes a la seguridad social, lo que obtenga el día que se retire no le permitirá mantener el nivel de vida que tiene en actividad.
Nuevamente es importante administrar siguiendo un plan.
Observe que lo que ahora le parece insignificante puede convertirse en algo muy relevante con el tiempo.

Le voy a presentar un ejemplo. Oservemos un grifo de los que con frecuencia pierden en una casa muy poca agua, tan poco como una gota por segundo.



¿Cuánta agua diría que puede juntarse en un año a partir de la pérdida de tan sólo una gota por segundo?
¿Le sorprendería que sea más de 1.000 litros? Esa sí ya es una cantidad significativa.

Así es el valor del ahorro cuando el factor tiempo está a favor, sólo que como no es espectacularmente rápido no lo percibimos.

Algo a evitar en esta etapa de meseta es creer que no tendrá fin.
Ya sea que ejerza una profesión tradicional, ya un oficio, deporte o sea artista, la siguiente etapa aparecerá en su vida para cambiar su ecuación actual.
Por esto tanto los países como las empresas y las personas deben aprovechar el período de estabilidad en especial cuando se acompaña de una fase de bonanza con ingresos que permiten excedentes de dinero.
Es muy frecuente que se actue en la dirección contraria, incrementando los gastos en esas circunstancias hasta gastar todo el superhabit y a veces más aún, con la convicción de que esa bonanza será permanente. Gran tentación para tomar más crédito porque el nivel de caja –que es extraordinario- lo permite. El resultado es muy conocido.



Quiero insistir en la conducta del ahorro como cultura de administración y no sólo como reacción frente a las crisis. El ahorro le dará libertad para elegir y posibilidades de crecer cuando todos se achiquen porque accederá a menores precios.
Hay que aprender de la naturaleza. Somos una generación que hace un culto teórico a lo natural pero muy poco imita de sus reglas. Observe que en los ciclos de las diferentes especies animales y vegetales siempre se cumple la regla del ahorro.

Hay un tejido en los mamíferos cuya principal función es el ahorro. El tejido adiposo acumula lípidos y es capaz de guardar en el organismo casi el doble de energía que las proteínas y tres veces más que los azúcares. Lo que hace el metabolismo es guardar lo que exede a las necesidades diarias y acumularlo para cuando haga falta. Esta acumulación tiene un claro sentido de supervivencia, más allá de que en la actualidad sea percibida como indeseable por razones estéticas.
Si la función metabólica siguiera la lógica de muchas personas, se gastaría la totalidad de las calorías que ingresan al organismo y seríamos absolutamente dependientes de la regularidad de las ingestas bajo riesgo de morir.
Los animales y plantas que habitan en regiones en las que las diferentes estaciones traen consigo cambios climáticos intensos y especialmente temporadas de frío o sequía, utilizan parte de su tiempo durante los momentos favorables para acumular reservas.



No tenemos que sorprendernos porque estos principios que mantienen vivos a los seres con los que convivimos sean aplicables a nosotros. Se supone que además tenemos una ventaja sobre ellos que es la razón.

Otro concepto importante en relación a las etapas de la curva de vida en mercadotecnia, es que ninguna de sus realidades personales en cualquiera de las etapas tiene porque replicarse en otra fase de la curva. Con esto quiero expresarle que aquello que pueda lograr como resultado de sus conocimientos, habilidades y actitudes en un momento de su vida y de su carrera laboral, no le hace dueño definitivo de esa situación como para considerar que en otra circunstancia va a tener exactamente los mismos resultados. Por tanto debemos ser cuidadosos cuando evaluamos nuestras posibilidades mirando los resultados actuales.
Es un error clásico de muchas empresas que son muy exitosas en cierto negocio creer que eso les da “**patente de éxito**” para replicarlo en cualquier otra actividad. No digo que tenerse confianza sea algo malo en si; lo que efectivamente resulta negativo es descansar sobre esa confianza.
El éxito es **situación dependiente** para las empresas y los individuos. En este sentido se cumple con una regla en relación a los paradigmas, que establece que “cuando se rompe un paradigma todos vuelven a cero”. Cuando la situación cambia porque se va a competir en otra área de actividad, país, etc, ya no aplican los paradigmas anteriores y se establecen otros diferentes. El éxito puede o no repetirse.
Creo que esta es una buena perspectiva porque nos ayuda a mantenernos más humildes, a no creer que estamos naturalmente asociados a determinados resultados favorables.
Es cierto que hay personas exitosas en .diversos ámbitos de su actividad, como también hay empresas que lo son. La clave en esos casos es que son capaces de **aplicar sus fortalezas con la necesaria adecuación**, lo que lleva implícito el descartar algunas cosas e incorporar otras nuevas.

La cuarta etapa es la de **declinación**. En ella los ingresos tienden a disminuir por una tendencia en la que la pérdida de clientes supera a los nuevos.
Cuando una empresa reconoce que ella misma o alguno de sus productos ingresa en esta fase, emplea una estrategia acorde para minimizar los egresos y aplicar lo que se conoce en marketing como "milking"o dicho en español básico "sacar el jugo" lo máximo posible, durante el mayor tiempo posible, gastando lo mínimo necesario.



En el ámbito personal se puede equiparar esta etapa al período de retiro profesional-laboral- parcial o total, momento oportuno para recurrir a los ahorros que haya podido generar en los períodos de bonanza y también para impulsar actividades nuevas.
Es posible que sea el momento para hacer crecer los proyectos que haya comenzado durante las fases de meseta o cosechar lo sembrado en esa etapa.
Hay empresas que utilizan su talento para desarrollar en la fase de declinación un negocio totalmente nuevo porque tienen los recursos (en especial el tiempo) para hacerlo y poco para perder. También hay personas que actúan en esa forma y **hacen crecer nuevas actividades en su vida, frecuentemente aquellas que por diferentes motivos se fueron postergando** y se relacionan con aptitudes no desarrolladas hasta ese momento. En estos casos, ocurre el inicio de una nueva curva de vida, que repetirá todas las etapas que hemos visto.
Los recursos que más abundan además del tiempo, son los conocimientos y posibilidades económicas si se ha sido prudente en el manejo del dinero.
Para sobrevivir con buen suceso en la etapa de declinación, tanto empresas como individuos tienen que intentar no estar demasiado cargados de compromisos que generen gastos elevados. Es natural que con el correr de los años vayamos incorporando a nuestro estilo de vida actividades, comodidades y asociaciones que implican gastos. Esos gastos probablemente razonables en las etapas de mayores ingresos son injustificados cuando estos decrecen y eso es algo a corregir. Hablo de adecuar el presupuesto de manera "cerebral" para evitar entrar en situaciones deficitarias. Esto es válido siempre que la persona –o empresa- quiera preservar su patrimonio, ese que le llevó muchos años edificar. Algunas personas –y empresas- no consiguen cambiar su estilo de vida y se consumen hablando en términos prácticos.

La quinta y última etapa en esta curva de vida de una empresa, producto o individuo es su **desaparición**. De ella sólo tengo que decir en relación a la mercadotecnia que ojalá nos encuentre al día con lo planificado para bien de nuestras familias, sin haber contraído compromisos de tan largo plazo que les dejemos un recuerdo de problemas y no de soluciones, como ocurre con esas empresas que no supieron adecuarse y tomar medidas a tiempo.

Para terminar con el tema manejo de recursos quisiera hacerle notar que el mismo tiene un fuerte componente de **conducta personal**, más allá de todos los argumentos técnicos y de racionalización que podamos ponerle.
Particularmente hay dos virtudes personales que mucho tienen que ver en las decisiones para manejar recursos: humildad y constancia.
Humildad es muy importante porque le mantiene a salvo de un uso innecesario de recursos por vanidad o capricho. ¿Ha visto cuantas compañías gastan fortunas para alimentar el ego de sus directivos bajo el pretexto de acciones de marketing? ¿Cuántas personas derrochan lo que tienen y luego se lamentan?
Constancia es un componente básico para cumplir con lo planificado, mantenerse enfocado, sobrellevar las adversidades y para el ahorro de cuya importancia ya hemos hablado.
Tener presente que **una virtud es un hábito que para consolidarse necesita esfuerzo**. No esperemos tener estas condiciones en forma espontanea sino a través de una decisión y esfuerzo personal.
Un buen gerente –cada quien gerencia su vida- es básicamente dos cosas: un estratega y un administrador. Las dos partes son igualmente importantes.
Estoy convencido que estos conceptos deberían formar parte de la educación general, para que al menos las personas tomen decisiones sabiendo las reales implicaciones que las mismas tendrán en su futuro y el de sus familias y sean más independientes de las modas. Eso significaría verdadera libertad.

7-3 EL TIEMPO COMO RECURSO

Es conveniente vincular el uso del tiempo al manejo de recursos, tanto en el quehacer empresarial como en el personal. **El tiempo es el único recurso que no puede ahorrarse.**
No podemos guardar **este tiempo** para usarlo más adelante, lo que sí podemos es aplicar estrategia para mejorar la administración de las actividades que hacemos durante.



En el campo de la mercadotecnia el tiempo juega un papel muy trascendente. No en vano las tres primeras leyes de la Obra “22 leyes inmutables del marketing” (Al Ries y Jack Trout) refieren a la importancia de ser el primero. Ley Nº1 o del Liderazgo, dice que es preferible ser el primero que ser el mejor. Ley Nº2 o de la Categoría dice que si no se puede ser el primero en una categoría conviene crear una nueva (categoría) en la que se pueda ser primero. Ley Nº3 o de la Mente expresa que es mejor estar primero en la mente de los clientes que en el punto de venta.
Estos conceptos son aplicables a usted y a mi. Piense en su mercado, su círculo de relaciones, trabajo, amistades, y extienda luego la mirada a un campo más amplio. La posibilidad de ser primero da enormes posibilidades y ventajas de largo plazo sea cual fuere su oferta. Para ser primero hay que respetar el recurso tiempo. Esto tiene validez a nivel estratégico y también cotidiano.
Cuando se desestima el valor del tiempo a nivel cotidiano, este se tiende a malgastar. **Las personas que no valorizan su tiempo suelen ser ineficientes (más allá de la actividad que realicen) y por otra parte, hacen perder el tiempo a los demás.**
Una expresión muy frecuente de desconsideración con el factor tiempo es el hábito de la inpuntualidad, la cual podría poner de manifiesto varias cosas (desorden personal, descortesía, irresponsabilidad), ninguna de las cuales adorna la personalidad. Siempre es recomendable usar empatía.
Es muy gracioso cuando alguien que habitualmente llega tarde a las citas dice que lo hace porque no le gusta esperar. Sin analizar lo que trasmite como expresión de desconsideración, la inpuntualidad es una demostración inequívoca de mal uso del recurso tiempo aunque se pretenda justificar y convertir en un tema de simple costumbre popular.
¿Qué enseña y transmite un profesor que llega tarde a sus clases? ¿Qué refleja un jefe que es inpuntual para las reuniones? ¿Y un vendedor inpuntual?

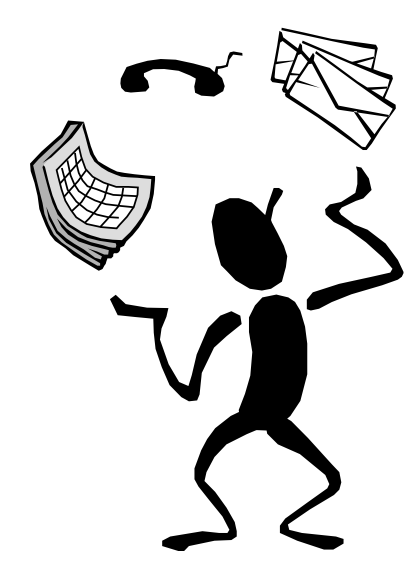
Como todas las realidades de mercado, la inpuntualidad se puede ver como oportunidad para aquellos que no quieran ser del montón y decidan marcar diferencias. Esto también permite un posicionamiento que quizás tenga que ver con sus objetivos personales.
En cualquier caso el tener dominio sobre el recurso tiempo es muy trascendente. Si va a una entrevista y llega un poco antes de la hora fijada, tendrá algunos minutos para ordenar las ideas, valorar el entorno, arreglar su apariencia (imagen personal) y repasar información. Cuando llega justo sobre la hora es como entrar al ruedo de una plaza de toros esperando la embestida mientras pone en orden la capa. Si llega tarde perdió toda ventaja previa y desde el punto de vista personal comienza la reunión pidiendo disculpas, es decir en débito…
Utilizar empatía siempre es importante. ¿Qué le trasmite mi llegada tarde a quien me espera?
Planificación y tiempo van de la mano.
Cuando una empresa decide por ejemplo no ingresar en cierto negocio ahora, está tomando una decisión que puede ser trascendente por el componente tiempo: si otro competidor ingresa a ese negocio va a ocupar un lugar y desplazarlo luego tendrá un costo en el caso que sea posible hacerlo.
También se comprueba el **efecto tiempo en el resultado de los individuos**, cuando eligimos una cierta actividad –laboral, estudio, esparcimiento- en un determinado momento. La significación o trascendencia de lo que decidimos depende sobre todo de las alternativas en ese momento, determinando qué cosas haremos y cuales dejaremos de hacer.
Cuando se enfrenta a una situación en la que no es posible por cualquier dificultad –sea personal o del entorno- desarrollar las actividades planificadas, ¿qué hace? La gente más exitosa aprovecha ese tiempo que se produjo involuntariamente para hacer algo productivo como estudiar, buscar información o contactos útiles. Es decir dan un buen uso al recurso. Cambian contrariedad por motivación, aburrimiento por entretenimiento, obstáculo por productividad.

Seguramente usted ha conocido gente que se lamenta no haber aprovechado para prepararse y estudiar en la época de su vida en que con la ayuda de su familia hubiera podido hacerlo sin menoscabo de sus otras responsabilidades.

Cuando una empresa se pone en el camino de mejorar sus procesos a efectos de racionalizar el uso de sus recursos, puede tender a priorizar lo que acontece dentro de la empresa –visión interna- por sobre lo que ocurre en el mercado. El resultado de tal enfoque es la pérdida de competitividad en relación a competidores que responden con mayor eficiencia a las expectativas de los clientes y proveedores. Esto también nos puede pasar en lo personal si perdemos la perspectiva del mercado a la hora de usar los tiempos.
El concepto de eficiencia implica relacionar lo que somos capaces de producir con ciertos recursos disponibles en determinado tiempo. No es eficiente un proceso que optimiza resultados de productividad en relación a los insumos pero sin considerar el tiempo en el que lo hace. En ese caso puede ser eficaz, en tanto cumple con el objetivo, pero no eficiente. Me viene a la memoria el triste ejemplo de los algunos sistemas informáticos empresariales pensados para “tener todo bajo control” pero tan alejados de la dinámica real del trabajo que imponen tiempos insoportables para los clientes internos y externos.
Surge la pregunta si como individuos somos eficaces y eficientes. Es el mercado –de cada uno- quien nos juzga.

7-4 EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO

Se puede afirmar razonablemente que en la actualidad la información está al alcance de cualquier persona con capacidad para aprovecharla. La accesibilidad es una realidad. Sin embargo no hay que equivocarse, porque información disponible no es sinónimo de conocimiento.
Cuando una empresa sabe de un tema en particular posee lo que en términos de marketing se conoce como "know how" y que constituye una fortaleza para si. Esa fortaleza implica que esa empresa sabe como realizar alguna actividad mejor que las demás. No solo tiene la información sino las habilidades requeridas y el dominio de las variables que afectan al tema.



Cuando hablamos en este capítulo de conocimientos como recurso, nos referimos al concepto amplio que involucra **además del saber, también contar con habilidades o destrezas**. Este es el recurso muy deseable y que no está tan al alcance de la mano como la simple información.

También se puede apreciar la diferencia en lo que nos afecta como personas. Quien maneja determinados conocimientos por información, habilidades específicas y práctica, cuenta con un **recurso trascendente y que por tanto es necesario aprovechar a cabalidad.**
Como vivimos en una verdadera inundación de información el primer desafío es contar con la capacidad de **discernir** lo que puede interesar en términos estratégicos de aquello que resulta inútil. Esto es válido para las empresas en el manejo de la información interna y externa.
La profusa cantidad de datos que generan los sistemas informáticos desborda la capacidad de análisis y resulta muchas veces en un exeso al que las personas responden con cierta confusión.
Se hace difícil identificar lo relevante y analizarlo. Se acostumbran entonces a la mirada a vuelo de pájaro más para cumplir que para usar el recurso.
Con la información ocurre algo similar a lo que se aprecia con la oferta tecnológica. Se compra un teléfono celular que tiene 200 prestaciones (funciones) de las que seguramente usará un 30 o 40 por ciento en el mejor de los casos. Lo importante es que lo que usa sea aquello que le sirve para sus objetivos.
¿Y qué ocurre si gastamos tiempo en incorporar información irrelevante?

Por ejemplo, buena parte de lo que ofrecen los medios de información masiva y los libros más populares es probable que no nos ayuden en absoluto a afianzar o mejorar nuestros conocimientos útiles.



Muchas de las decisiones que tomamos de manera desacertada responden a un conocimiento incompleto o errado en relación al tema. Aún estando la información disponible, no sabemos encontrarla o verla.
El primer desafío entonces es tener claro qué queremos aprender y saber buscarlo. En este sentido la nueva tecnología ofrece oportunidades magníficas a través de las bases de datos y grupos de interés común que intercambian sus experiencias. En la actualidad es relativamente fácil estudiar un tema si sabe lo que le puede interesar.
El buen manejo del recurso conocimiento es un requisito básico para el éxito personal y se puede constituir en un elemento diferenciador que lo valoriza especialmente. Un ejemplo muy claro es el caso de los consultores, cuya cotización depende en forma directa del valor que sus clientes asignen a sus conocimientos.

7-5 A PROPÓSITO DEL MARKETING DE EXPERIENCIAS

El marketing de experiencias (nombre que proviene del inglés "experiential marketing") fue concebido por el autor norteamericano Bernd Schmitt cuando el siglo XXI casi estaba comenzando.
Es un enfoque moderno del marketing y absolutamente aplicable a la mercadotecnia personal.
Lo incorporo al capítulo de tácticas porque a pesar de que su definición –si utilizarlo o no- es estratégica, quisiera que lo pueda asociar a acciones concretas a llevar adelante con su plan.

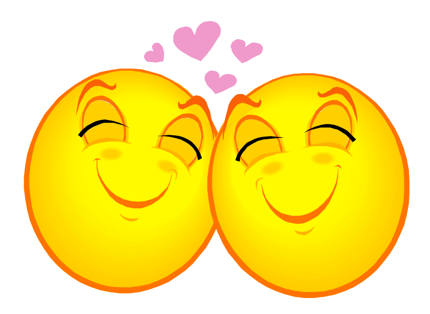
¿Cuál es la diferencia entre el marketing tradicional y el basado en experiencias?

El marketing tradicional se enfoca en el producto o servicio y hace énfasis en atributos en términos de características, ventajas y beneficios. Con este enfoque, se procura la aceptación por parte del cliente a través de la información sobre el producto o servicio y cómo estos le pueden ser de utilidad. Se puede por ejemplo hablar de un cierto automovil expresando que es veloz, tiene un motor con mayor potencia, es muy confortable, puede transportar 5 pasajeros mas la carga, tiene dirección hidráulica y modernos sistemas de seguridad.

En el marketing de experiencias –también llamado sensorial- se apela a lo que el producto o servicio puede significar como vivencia para el cliente, sin referencia directa a sus atributos. Esa vivencia se pone en marcha aún antes de tener el producto (como en el caso de las vacaciones) y perdura luego con la compra y el período posterior.
El enfoque de experiencias ligadas a un producto o servicio puede orientarse a cinco diferentes áreas:
Sentimientos: se refiere a las diferentes emociones y estados de ánimo que puede despertar el producto en el usuario, desde un simple estado de relajación hasta el amor o el orgullo. Vincular por ejemplo una bebida con la reunión de amigos.
Sensaciones: basadas en los sentidos corporales y por tanto muy subjetivas. Se consideran elementos visuales –formas y colores-, táctiles, olfativos, gustativos y auditivos para procurar un cierto efecto en la elaboración de un posicionamiento.
Pensamientos: enfoque que intenta hacer reflexionar partiendo del producto, pensar en un tema profundo ligándolo a la marca. Un ejemplo bien conocido fue el de Benetton y su campaña "Colores unidos".
Relaciones: procura la asociación entre el producto y vínculos de grupos o tendencias colectivas admiradas como ocurre con la exposición de deportistas de renombre o intelectuales, asociados a ropa o a una tarjeta de crédito.
Acciones: la proposición en este caso es asociar el producto a determinados actos personales o conductas percibidas como deseables, como cuidar la salud, hacer ejercicio o no exponerse a agresiones innecesarias (sol, ruido).

Observará que en todos los casos, la propuesta no se concentra en el producto –sus atributos- sino en la vivencia que el mismo puede proporcionar.

¿Cómo utilizar estas ideas en el plan personal?
La respuesta es pensar cómo impactaremos en nuestro target –sus vivencias- al poner en marcha las tácticas elegidas y qué posicionamiento estaremos construyendo.



Creo que muchas personas se proponen triunfar poniendo en marcha únicamente argumentos del marketing tradicional: “soy eficiente”, “soy capaz”, “puedo hacer este trabajo muy bien”, “conozco el tema”, “soluciono su problema”. A estos argumentos bien pueden sumarse conceptos de marketing de experiencias relacionados con cualquiera de las cinco áreas ya descritas y así valorar si el efecto que consigo con la propuesta es deseable al posicionamiento o contrario al mismo.
Si vende un servicio de asesoramiento en un tema, podría por ejemplo además de comunicar lo mucho que conoce del tema y cuánto puede aportar a una empresa, buscar que se le asocie –a usted- a un referente o se le identifique con una tendencia de éxito.

El empleo de este tipo de argumentos amplía los horizontes mucho más que los argumentos racionales por un motivo simple: **usa el arma más poderosa de convencimiento que es la expectativa**.
La expectativa es tan fuerte como el cliente quiere que sea, tan motivadora como ningún argumento tangible y más difícil de contrarestar que cualquiera.
Cuando va a un determinado hotel de vacaciones y siente que en él podrá encontrar ciertas vivencias familiares, quizás retomar un relacionamiento afectivo o hacer posible la comunicación perdida, seguramente los elementos objetivos- marketing tradicional- como confort de la habitación, nivel de las comidas u otros pasen a un segundo plano.
Es muy significativa la incidencia de este enfoque en el comercio de vestimenta de marcas de renombre. Si analiza qué ofrecen a cambio de sus altos precios, comprobará que no hay grandes diferenciales en términos de características o ventajas propias de sus atributos sino más bien inducen a una asociación con factores que están “en torno” a los productos como la imagen personal, el status, el “glamour”.
Es muy conveniente incorporar estas ideas al plan personal. Puede hacerse con cualquier clase de actividad que realice.

8) CONTROL

Un plan no está completo si no incluye un capítulo de control.
Controlar es el mecanismo de comprobación que permite saber si lo planificado efectivamente se cumple.
Sin este aspecto, un buen plan puede en la práctica sufrir desviaciones que no son percibidas hasta que el resultado final enciende la alarma.
En el ámbito empresarial el control está –generalmente- muy extendido como práctica de la administración. Sin embargo habitualmente está más enfocado a evitar posibles delitos como fuga de recursos, productos o incluso dinero, que a optimizar el cumplimiento de los planes. No es este el enfoque que más importa en referencia a los planes personales.

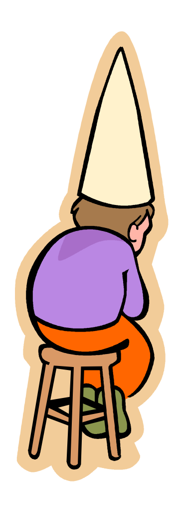


Me refiero a tener una instancia de comprobación en la cual podamos cotejar periódicamente si lo que vamos consiguiendo está de acuerdo con lo que nos habíamos propuesto como objetivos, si nos ajustamos a las estrategias, si utilizamos correctamente los recursos y cuáles son las desviaciones.
En realidad, el verdadero propósito de un control bien entendido es ayudar a cumplir con lo planificado y mejorar. Sin embargo, solemos tener una idea bastante negativa del control en cualquiera de sus formas.

8-1 PARADIGMA SOBRE EL CONTROL

Nuestra cultura nos enseña que se nos controla para detectar aspectos negativos, insuficiencias e irregularidades, que una vez comprobadas son motivo de penalizaciones. Eso conlleva a la idea de que el someternos a control de cualquier tipo implica un riesgo y significa exposición frente al arbitrio de una persona con mayor poder.

El resultado de este paradigma es una evitación del control.
Mejor no comparar la realidad con el objetivo, para evitar sentirnos mal.



La recomendación es procurar modificar el referido paradigma y utilizar control en el plan personal. Esto le mantendrá en el camino acertado e incluso le ayudará a mejorar el plan inicial ya que podrá hacer los ajustes adecuados a la realidad.
Es relativamente sencillo controlar a otros si se tienen claros los parámetros. Es una función administrativa simple que se complica recién cuando hay que corregir desviaciones.
Sin embargo, cuando hablamos de autocontrol, el tema es mucho más complejo. Lo es por un motivo muy sencillo: controlarse a si mismo implica tener objetividad, autocrítica, humildad y gran voluntad.
El control es útil y necesario aunque todo marche aparentemente bien. Igual que en las empresas, hay que aprender a tener una instancia de análisis integrada al quehacer porque esto nos permite construir el hábito.
Si todo va bien y de acuerdo a los planes, el control nos ayuda a potenciar los buenos logros, mantenernos en el camino correcto y motivarnos.
Cuando las cosas no van tan bien lo más fácil es justificarse. Siempre encontraremos buenos motivos para justificarnos, lo cual no corrige las desviaciones.
Decía acertadamente un buen jefe que tuve: “Una buena excusa no soluciona algo mal hecho”.



Para no caer en la justificación, es un buen mecanismo de análisis salirse uno mismo del contexto e intentar una valoración de la situación como si ésta hubiera sido vivida por otra persona. Si tuve un cambio en la estrategia y ni siquiera lo advertí porque se fue produciendo gradualmente, si desaproveché mis fortalezas por pereza, si ignoré amenazas, si perdí las oportunidades, si malgasté recursos, si … Procure controlar esto como si le hubiera ocurrido a otra persona.
Colocarse en posición de observador suele cambiar de manera contundente la perspectiva y proporcionar mejor información para ser un poco más objetivos.



¿Cómo hacer para cambiar el paradigma sobre el control?



1-Convencerse que es un instrumento para mejorar.
En vez de percibirlo como una instancia indeseable, se trata de encontrar en él oportunidades.

2-Cambiar justificación por análisis. Desarrollar la capacidad de analizar con la mayor objetividad posible los resultados respecto a lo planificado. Primero detectar si hay desviaciones y recién entonces descubrir las causas.

3-Corregirse, no “flagelarse”. Detectadas posibles desviaciones en vez de sentimientos de culpa invertir esa energía en encontrar las causas. Lo único positivo es cambiar la situación y es en ello que hay que trabajar.

4-Percibir las correcciones como éxitos y en consecuencia encontrar en ellas motivo de satisfacción.

Esto es lo que hace quien se desempeña de manera profesional. Cuando conseguimos en lo personal revalorizar al control positivo damos un gran paso para ser más exitosos. Cuando logramos vivir esto también podemos contagiarlo a los colaboradores, socios, clientes y amigos. Es un inmenso paso hacia la mejora continua.
Para integrar control al ámbito personal hay que destinarle recursos, especialmente tiempo. Hay que hacerse tiempo para comparar los resultados que estamos consiguiendo con lo planificado. No puede hacerse en la mitad del trabajo o como una simple reflexión en el tiempo libre. Es una actividad más del plan y como tal requiere dedicación.

9) CONCLUSIONES

Cada quien es artífice de su destino. Sobre la premisa de que gozamos de libertad para construir nuestras vidas, lo cual es el más importante regalo que Dios nos ha dado junto con la vida misma, es que tenemos la posibilidad de crear nuestro futuro.
Más allá de todos los imponderables que rodean la existencia de cada uno, siempre es nuestra respuesta a los mismos la que nos permite resultados más favorables.
Esa respuesta puede estar condicionada a dejarnos llevar o a dirigirnos de acuerdo a ciertos objetivos y con un plan concreto.
Creo firmemente que el aplicar los conceptos que la mercadotecnia ha desarrollado para empresas y productos con tanto éxito, puede contribuir a un enfoque muy orientador en lo personal.
Sin embargo desearía antes de finalizar, resaltar la importancia que tiene el tema valores.
Existen tres planos o niveles para analizar el desempeño de las personas:

- Un nivel superficial que muestra los **actos**, esto es lo que vemos en forma directa sobre cómo actúan las personas.
- Un segundo nivel que es el de las **decisiones** o **impulsos** que determinan sus actos. Este nivel no es tan ostensible y requiere de un cierto análisis para ser comprendido.
- Un tercer nivel que es el de los **valores** que inspiran las decisiones e impulsos, verdadero corazón de las conductas y en último término de las acciones.

Cada quien debe procurar encontrar los valores que realmente le guiarán por un camino de trascendencia. Sin ellos no es posible, ni el éxito de las empresas ni el personal, como lo ha demostrado claramente la última crisis que el mundo ha vivido en el 2008.
Esos valores además de ser el cimiento de cualquier proyecto, nos permiten entender que en la adversidad también está la felicidad.
Todos los conceptos desarrollados en este trabajo sirven como método y son herramientas valiosas si se aplican bajo la dirección de valores de carácter universal. No sus valores o los míos, sino los que éticamente son correctos. Dignidad, libertad, justicia, amor, verdad, paz y bien común, son y seguirán siendo las referencias inequívocas para construir proyectos que puedan darnos verdadera felicidad. Esos son los únicos que permiten aplicar con buen suceso los principios de mercadotecnia y alcanzar y sustentar empresas –personas- exitosas.

Datos del autor

Fernando Rivero es casado y tiene dos hijos . Es doctor en medicina y tecnología veterinaria, con experiencia en negocios en los sectores de las industrias farmacéutica y agropecuaria.
Ha cumplido su actividad en las áreas de marketing y capacitación de recursos humanos en empresas farmacéuticas, a través del desarrollo e implementación de cursos durante 20 años en Latinoamérica y España. Ha desarrollado programas de formación de vendedores, mandos medios y gerentes para empresas privadas, así como de estudiantes de carreras técnicas. Ha creado e implementado planes de marketing para diversos emprendimientos privados.